

MANUEL ROSÁRIO VARELA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA ESCOLA
SECUNDÁRIA “ALFREDO DA CRUZ SILVA”
Estudo de Caso**

**Trabalho científico apresentado no ISE para obtenção do grau de licenciatura em
Gestão e Planeamento de educação, sob a orientação da Dr.ª Maria Teresa Fernandes**

O Júri

Praia, ___/___/ 2006

Agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço a **DEUS** pela saúde e coragem para enfrentar as dificuldades deparadas ao longo do curso.

Agradeço ainda de uma forma muito especial a Dr.^a Maria Teresa Fernandes, pela forma humilde como partilhou comigo a sua sabedoria e experiência durante a elaboração do trabalho, a minha maravilhosa família e toda a equipa directiva, professores, pessoal não docente, alunos e os encarregados de educação da escola secundária Alfredo da Cruz Silva que mostraram a sua total abertura em disponibilizar os dados e participar no preenchimento dos questionários.

Ainda não menos importante agradeço a todos os professores e colegas do curso e todos aqueles que de uma forma ou outra deram a sua contribuição.

“O futuro tem muitos cenários. Já houve tempo sem escolas, e não sabemos se esse tempo regressará. Uma coisa é certa: tempos virão em que a sociedade necessitará de outras escolas”.

Nóvoa, 1992,Citado por Miranda, 1999

*Dedico este trabalho à toda minha família,
em especial a minha querida mãe
Vicenta Mendes Varela e ao meu filho
Sandro Heleno Correia Varela.*

Índice

1-Introdução.....	7
CAPÍTULO I: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
1 – Abordagem Teórica da Avaliação das Organizações Educativa	9
1.1-Modelos de Avaliação da Qualidade Educativa	12
1.1.1-Modelos Centrados nos Resultados	13
1.1.2- Modelos Centrados na Melhoria Escolar	13
1.1.3-Modelos Centrados nos Aspectos Organizacionais	14
1.2- Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica	15
2- A qualidade no contexto Educacional	15
3 - Escola Como organização.....	17
4 - Liderança na escola.....	17
4.1-Tipos de Líderes	19
4.2 – Estilos de Liderança	20
5- Ambiente / Clima da Escola	21
5.1-Tipos de Clima de trabalho na escola.....	23
6 – Gestão e Administração Escolar.	25
6.1 - Gestão Pedagógica dos estabelecimentos de ensino secundário.....	26
6.2- Gestão Administrativa e Financeira	27
6.2.1-Gestão dos Recursos Humanos	27
6.2.2 - Motivação dos Recursos Humanos.	28
6.2.3 -Gestão dos Recursos Materiais.	28
6.2.4- Gestão das Instalações.....	29
6.2.5- Gestão do Tempo	29
6.3- Gestão de Assuntos Sociais e Comunitários.....	30
8 - Gestão Estratégica e Gestão pela Qualidade nas Escolas.....	30
CAPÍTULO II: ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO E RESULTADO	34
1- Metodologia do trabalho.....	34
1.1- Instrumentos de Recolha e tratamento de dados.	35
2- Caracterização Geral da escola.....	35
2.1- Historial da Escola.	35
2.1- Perfil de funcionamento da Escola	37
3- Análises dos Resultados da Escola 2000/01 – 2004/05.....	40
4- Efectividade do processo ensino-aprendizagem.	45
5– Satisfação dos clientes.	47
6- Opinião do Director da Escola.	54

CAPÍTULO III: ANÁLISE DA SITUAÇÃO	56
CAPÍTULO IV: SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA	60
Conclusão	76
Bibliografia:	78
ANEXOS	79

Índice dos quadros

Quadro 1: Disciplinas com baixo aproveitamento.....	44
Quadro 2: Análise Swot.....	57
Quadro 3: Cruzamento de Forças e Oportunidade.	58
Quadro 4: Cruzamento de Fraquezas e Ameaças.....	59
Quadro 5: Cruzamento de Forças e Ameaças.....	60
Quadro 6: Cruzamento de Fraquezas e Oportunidades.....	60
Quadro 7-21: Proposta para a Elaboração do Plano de Melhoria.....	61 - 75

Índice dos Gráficos

Gráfico 1: Professor por perfil.....	38
Gráfico 2: Professor por vínculo	49
Gráfico 3: Aproveitamento dos alunos por ano de estudo 2001/0/01-2004/05.....	40
Gráfico 4: Insucesso dos alunos por ano de estudo.....	41
Gráfico 5: Evolução da percentagem da transição 2000/01-2004/05.....	41
Gráfico 6: Evolução da percentagem de aprovação 2000/01-2004/05.....	42
Gráfico 7: Evolução da percentagem de retenção 2000/01-2004/05.....	42
Gráfico 8: Evolução da percentagem de reprovação 2000/01-2004/05.....	43
Gráfico 9: Evolução da percentagem do abandono 2000/01-2004/05.....	43
Gráfico 10: Evolução do corpo docente por perfil 2000/01-2004/05.....	44
Gráfico 11: Efectividade do processo ensino-aprendizagem.....	45
Gráfico 12: Satisfação dos alunos.....	49
Gráfico 13: Satisfação do pessoal docente.....	50
Gráfico 14: Satisfação do pessoal não docente.....	52
Gráfico 15: Satisfação dos Encarregados de Educação.....	53

Índice das fotografias.

Fotografia 1: Fotografia da Escola.....	37
--	-----------

1-Introdução

No mundo globalizado e competitivo de hoje, é cada vez mais importante ter a noção da qualidade dos produtos ou serviços que oferecemos aos nossos clientes, para se poder alcançar bons resultados e atingir plenamente os objectivos preconizados. Na educação em geral e em particular na Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva em Santa Cruz, a noção de qualidade é extremamente pertinente, por se tratar de uma organização que fornece serviços e produtos a mais diversas organizações em geral e em particular para toda a sociedade.

Tendo em conta que a cada dia que passa a qualidade no ensino está se tornando uma questão prioritária a nível mundial, à qual as nossas instituições de ensino não fogem à regra. Hoje em dia muitas pessoas criticam a qualidade do ensino que vigora nos estabelecimentos de ensino secundário público no país, mas sem apresentar nenhuma proposta credível capaz de resolver ou minimizar o problema que tanto se critica. A escola Alfredo da Cruz Silva não foge a regra, por estar inserido no sistema educativo do país. Assim, achamos pertinente e oportuno elaborar o presente trabalho, intitulado “**Avaliação da qualidade da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva**”, (estudo de caso) que se enquadra no âmbito do trabalho final do curso de Gestão e Planeamento da Educação, vertente gestão e direcção escolar, com objectivo de ter um conhecimento mais profundo e realista da escola e apresentar possíveis cenários de soluções que poderão contribuir para a melhoria da qualidade que tanto almejamos.

Para a elaboração deste trabalho de investigação partimos do seguinte problema:

- O funcionamento Pedagógico e Administrativo da Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva respondem as expectativas dos alunos e dos pais encarregados de educação?

Levantamos para o efeito as seguintes hipóteses:

- A participação da comunidade educativa na administração da escola contribui, para uma gestão de qualidade.
- A escola responde de forma satisfatória as expectativas dos pais /encarregados de educação face aos serviços educativos prestado pela escola?
- Os alunos estão satisfeitos com o processo ensino-aprendizagem oferecido pela escola.
- Os resultados dos alunos condizem com que os pais/encarregados de educação esperam da escola?

O trabalho tem como **principal objectivo**, fornecer/propor a escola um conjunto de soluções que devem contribuir para a melhoria da qualidade.

Como objectivos específicos, traçamos os seguintes:

- Analisar os resultados de aproveitamento dos alunos do ano lectivo 2000/01 à 2004/05;
- Conhecer a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação, relativamente aos resultados dos seus educando e dos serviços prestados pela escola;
- Analisar o grau de participação dos diferentes agentes da comunidade educativa na gestão escolar;
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola;
- Elaborar e propor à Escola um plano de melhoria.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, para além da introdução e das conclusões. O primeiro intitulado Desenvolvimento teórico conceptual – baseia-se no desenvolvimento teórico conceptual, que constitui a base fundamental para o desenvolvimento de qualquer trabalho científico, onde fizemos uma abordagem teórica da avaliação, na perspectiva de vários autores, nomeadamente Eunice Góis, Stufflebeam, Díaz, entre outros. Ainda abordamos a questão da qualidade, da liderança, da escola como organização e da gestão.

No segundo capítulo, intitulado Análise de funcionamento e Resultados – Estudo de caso, apresentamos a metodologia utilizada para a elaboração do estudo de caso, fizemos a caracterização da escola apresentamos e analisamos os resultados dos alunos do ano lectivo 2000/01 – 2004/05, efectividade do processo ensino aprendizagem e a satisfação dos clientes.

No terceiro capítulo denominada Análise da Situação, identificamos os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da escola, onde fizemos o cruzamento entre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para demonstrar se a interacção entre eles é alta, média ou baixa.

No quarto capítulo, elaboramos o plano de melhoria, com base nos resultados do capítulo anterior, onde apontamos a escola um conjunto de soluções que pode ser levadas em consideração na elaboração do plano de desenvolvimento da escola (PDE).

Quanto a metodologia, utilizamos as que normalmente é utilizada na elaboração de qualquer trabalho de investigação e que consiste no seguinte:

- ♦ Consulta bibliográfica e consultas na Internet;
- ♦ Recolha e tratamento dos dados estatísticos;
- ♦ Entrevista.

CAPÍTULO I: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL

1 – Abordagem Teórica da Avaliação das Organizações Educativa

As investigações levadas a cabo nos anos 80, questionaram os indicadores da educação formulado em 1973, que atribuíam à educação a responsabilidade pela mobilidade escolar, melhoria das condições de vida, bem como mudança de valores, divergindo muito das questões saídas das pesquisas e relatórios da **nação em risco**, que por sua vez afirma que a performance/ resultados dos alunos não condizem com o investimento feito no sector educativo e, que a escola não estava a cumprir a acção pela qual foi concebida (desenvolvimento económico e social dos alunos).

Foi neste contexto que surgiu a avaliação das organizações educativas, como instrumento indispensável para a melhoria da gestão e qualidade do ensino, por permitir obter informações acerca do processo ensino aprendizagem, ambiente, contexto e resultado escolar.

Com efeito apresentaremos o conceito de avaliação defendido por alguns autores nomeadamente, por Nevo (1996)¹ que define a avaliação como *“uma actividade sistemática envolvendo recolhas, análise e interpretação dos dados sobre os objectivos da avaliação, neste caso a escola como um todo ou uma ou mais das suas áreas. Tem que ser planificada, de modo a servir os propósitos definidos, isto é, a responder às questões que se colocam e às necessidades que se deve servir. Mas isto não basta: os resultados devem ser relevantes e pertinentes e ela deve originar recomendações que possam ser posta em prática.”*In Auto Avaliação das Políticas da Escola.

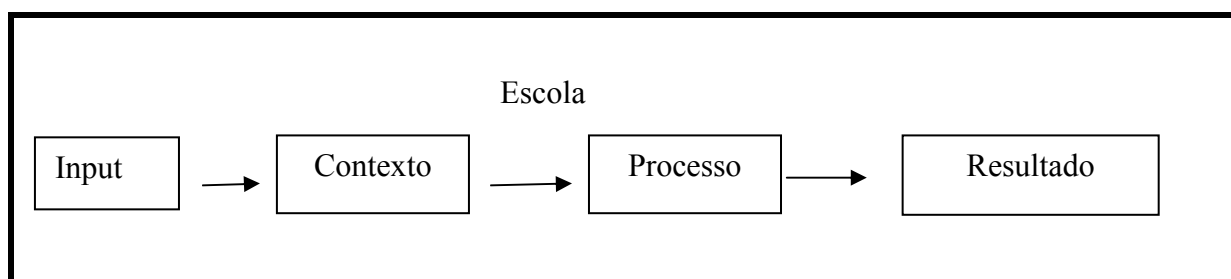
¹ Citado por Góis

Stufflebeam (1971)² define a avaliação como “*um processo de delinear, obter e fornecer informações úteis para subsidiar a tomada de decisões*”.

Este autor propõe um modelo avaliativo bastante complexo que envolve análise de variáveis de input (entrada), de processo, de contexto e de out put (resultado), mas o dimensionamento de todas elas deveria ser dado pela relevância do processo de tomada de decisão. O autor defende ainda que uma verdadeira avaliação seria, aquela que permitiria subsidiar em tempo útil o aperfeiçoamento de um programa. Portanto, processo de avaliação de qualidade das instituições escolares pode realizar-se tanto numa vertente interna como numa vertente externa. A avaliação interna é a que se realiza a própria comunidade docente (conselho pedagógico, equipa directiva e Professores), com a finalidade de obter informações sobre o funcionamento e os resultados da sua escola. Pelo contrário, a avaliação externa é a que é efectuada por uma agência ou instituição externa à escola.

Segundo **Díaz** (2003), avaliar uma instituição educativa não é uma tarefa fácil, visto que supõe delimitar os aspectos relevantes da escola que determina a sua qualidade: para isso, podemos representar os elementos que definem o processo escolar mediante um modelo interactivo cuja sequência de análise é a seguinte:

Modelo interactivo do processo escolar³



Nesta perspectiva qualquer escola se deva analisar não só através da relação entre recursos e resultados, mas também pela forma como se levam a cabo os processos de transformação desses factores e o contexto específico no qual a escola desenvolve a sua actividade, ou seja, deve – se ver a avaliação como processo, produto e resultado. Deste modo, qualquer perspectiva de análise que queira apresentar-se como adequado deveria

² Bibliografia: Ideias 30

³ Fonte: Díaz 2003.

contemplar, na medida do possível, o fenómeno educativo como resultado da interacção dos quatro factores representado no modelo acima representado.

Segundo este autor a avaliação da qualidade das escolas devem orientar-se no sentido de comprovar em que medida tais instituições promovem o progresso dos seus alunos, isto é, devem ter sempre presente o valor acrescentado em cada etapa do processo educativo. Porém, para conhecer o referido valor, é necessário não só ter em conta os resultados iniciais e finais dos alunos, mas também importa considerar outras dimensões do processo escolar, tais como: o contexto da escola, o meio familiar, os processos a nível de escola e de aula, bem como as características dos professores.

O recente quadro legal que concede às Escolas secundárias autonomia administrativa e financeira (Decreto-Lei nº 19/2002 de 19 de Agosto), tem vindo a enfatizar a necessidade da construção da autonomia ser acompanhado de processos dinâmicos e rigorosas de avaliação e de prestação de contas à comunidade. Há sinais de abertura a uma cultura de avaliação das escolas, até hoje inexistentes no sistema educativo Cabo-verdiano, pois os cidadãos estão cada vez mais exigentes com o desempenho das escolas, não só porque estas são instituições sociais indispensáveis e crescentemente valorizadas socialmente, mas também porque os seus custos são cada vez mais elevados, que muitas vezes sobrecarregam as famílias/encarregados de educação.

Thurler⁴ (Ideias 30), afirma que a avaliação das organizações educativas, mais especificamente a auto-avaliação, está na base da busca pela eficácia escolar. Isto porque a avaliação, entendida como um processo, tem por objectivo melhorar a escola, e não medir resultados. Isto é, deve servir para alcançar algo que, neste caso, é o aperfeiçoamento da escola e das acções que nelas são desenvolvidas. A proposta de auto-avaliação, por sua vez, tem como pressuposto a confiança na capacidade da escola de resolver seus próprios problemas, por isso ninguém melhor do que os próprios envolvidos para dizer o que precisa ser mudado e como isto pode ser feito, apostando – se num conjunto de procedimentos que tornam a escola capaz de resolver os seus próprios problemas, isto é a escola deve apostar no diagnostico, na colecta dos dados, no desenvolvimento das acções coordenadas e na supervisão, pois destes, no entanto, apenas o diagnóstico costuma ser realizado nas escolas.

⁴ Http:// www.crmariocovas.sp.gov.br ou Publicação: Série Ideias 30. São Paulo: FDE, 1998
Páginas: 175-192. Encontrado em 13/12/06.

A avaliação da escola deve ser entendida como um processo de mudança, mas segundo Thurler, nenhuma mudança se produz, se não levarem em consideração as características particulares da escola e do meio que a cerca, se os professores não forem incluídos no processo de decisões que dizem respeito aos objectivos e procedimentos adoptados e a tomada de consciência para reflectirem sobre a situação e modificarem os seus comportamentos e atitudes.

Ao falar da avaliação das escolas é sempre pertinente identificar e descrever os paradigmas de investigação, pois segundo **Guba e Lincoln (1988) citado por Góis**, são as diferentes posturas que eles assumem relativamente a certas verdades que condicionam o desenvolvimento do processo de avaliação. De acordo com os autores acima referidos existem dois tipos de abordagem teórica da avaliação: Abordagem *Naturalista* e Abordagem *Positivista*.

A abordagem *naturalista* aceita o princípio de que a realidade é socialmente construída por cada um dos participantes no processo e que interpreta os acontecimentos de acordo com o seu sistemas de valores e crenças em função das suas próprias vivências. No que se refere ao âmbito da avaliação interessam pela causa/efeito do processo, ou seja, pela clarificação do processo e quanto ao método privilegiam o método qualitativo, porque fornecem produtos mais holísticos.

A abordagem *positivista* assume que existe uma realidade, tangível fragmentada em partes que podem ser estudadas independentemente. Quanto ao âmbito da avaliação interessa pelo grau de consecução dos objectivos e no que se refere a metodologia marca a sua preferência pelo método quantitativo, possivelmente porque aparentam mais objectividade.

1.1-Modelos de Avaliação da Qualidade Educativa

Formulados os objectivos e delimitados os critérios que vão orientar o processo de avaliação da qualidade educativa, é conveniente analisar os diferentes modelos teóricos existentes sobre a avaliação. Apesar de numerosas investigações sobre a avaliação de qualidade das instituições educativas, entendemos apresentar neste trabalho os modelos de avaliação defendidos por **Diaz (2003)**, que analisado em conjunto nos permite obter informações importante sobre o funcionamento global e a qualidade da escola.

1.1.1-Modelos Centrados nos Resultados

A qualidade dos serviços prestados na escola pode medir-se fundamentalmente através dos resultados académicos obtidos pelos seus alunos, se bem que não sejam de esquecer os efeitos positivos que a educação exerce sobre os indivíduos no campo afectivo e social. Esta perspectiva de análise desenvolve-se com base na teoria das escolas eficazes e da eficácia escolar, pois, segundo *Mortimore (1991⁵)*, *a escola eficaz é aquela onde o progresso do aluno vai além do que seria esperado, levando em considerações as características ao ingressar na escola. Assim a escola eficaz adiciona valor ao resultado do aluno, comparativamente ao que ele teria em outra escola.*

E segundo Xavier (1996)⁶ os estudos realizados apontam para as seguintes conclusões quanto as características das escolas eficazes:

- Forte liderança do Director;
- Clareza quanto aos objectivos preconizados;
- Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- Clareza quanto as estratégias e recursos para atingir os objectivos;
- Forte espírito de equipa;
- Forte envolvimento e participação dos diferentes agentes da comunidade educativa;
- Foco centrado no cliente (aluno);
- Capacitação dos profissionais da escola;
- Planificação, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola.

Relativamente a eficácia escolar refere-se aos objectivos e resultados a serem alcançados, ou seja, trata de alcançar as metas com o menor gasto de recursos e com garantia de qualidade, para a satisfação dos utentes ou clientes da organização (perspectiva de resultados).

1.1.2- Modelos Centrados na Melhoria Escolar

Estes modelos, desenvolvidos paralelamente à corrente das escolas eficazes, incidiram mais na análise dos aspectos que devem ser melhorados dentro das instituições educativas.

⁵ <http://www.inep.gov.br> – encontrado em 07 de Fevereiro de 2006

⁶ <http://www.inep.gov.br> – encontrado em 07 de Fevereiro de 2006

Estas investigações consideram as escolas como organizações com características próprias, que podem condicionar a consecução dos objectivos fixados. Para isso, a avaliação devem identificar e intervir sobre os elementos internos que geram um mau funcionamento da organização ou que não contribuem para melhorar o seu comportamento. Portanto nesta nova tendência, as escolas podem melhorar graças a capacidade de todos os envolvidos na sua organização de introduzir mudanças positivas nos diversos processos e procedimentos que se levam a cabo. Além disso, considera-se que cada escola tem capacidade para resolver os seus próprios problemas; portanto, a estratégia válida para avaliação das escolas é aquela que se baseia na auto-avaliação e na reflexão dos actores implicados nas instituições educativas.

Esta perspectiva de análise de avaliação das organizações educativas constitui para muitos autores uma alternativa ao movimento das escolas eficazes, já que antes de avaliar os resultados é necessário, diagnosticar as necessidades, desenhar os programas, implementar estratégias práticas e controlar os seus efeitos. Porém, outros investigadores procuram integrar ambos os corpos de conhecimento, porque consideram que a melhoria e a eficácia não têm sentido sem o referente da qualidade como meta a prosseguir pelas instituições educativas.

1.1.3-Modelos Centrados nos Aspectos Organizacionais

As instituições educativas são realidades muito complexas nas quais interagem elementos de natureza muito diversa (recursos físicos, financeiro e humano) que, por sua vez, se vêem influenciados pelo meio em que a escola desenvolve as suas actividades. Neste sentido, importa destacar as principais características que distinguem as organizações escolares das organizações convencionais.

Em geral, as organizações escolares propõem-se alcançar múltiplas metas, devido à diversidade de actividades que realizam no seu interior (resultados cognitivos, processos de socialização, gestão administrativa financeira e pedagógica);

- A falta de uma planificação e gestão administrativa própria, o que leva com que muitas decisões que se tomam num determinado momento não obedeçam os padrões de gestão sustentáveis no tempo, dado que são produtos de situações muito concretas.
- O carácter aberto das instituições educativas face ao meio envolvente torna-as muito vulneráveis às mudanças culturais, sociais, políticas e económicas de cada momento;
- O objectivo de referência das organizações escolares é os alunos, os quais correspondem as distintas caracterizações. Podem ser considerados como um produto

do processo escolar, como um cliente ou ainda como um membro de pleno direito da organização.

1.2- Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica

A avaliação constitui um instrumento da gestão estratégica, visto que ela consiste numa actividade sistémica de recolha, análise e interpretação de dados, que permite identificar os pontos fracos e fortes da organização, assim como as ameaças e oportunidades, ou seja, a avaliação cede a gestão estratégica um conjunto de pistas orientadoras que lhe permite determinar com precisão as prioridades e traçar objectivos realistas que a organização deve atingir num determinado período de tempo.

Na escola a avaliação como instrumento de gestão estratégica deve ser entendida como instrumento de melhoria contínua, deve deixar de ser uma actividade opcional nos processos de melhoria da escola para se tornar uma componente essencial e rotineiro de gestão, desenvolvimento e aperfeiçoamento da qualidade definida no seu projecto educativo. Mas para isso ela deve ser compreendida e aceite por toda a comunidade educativa.

2- A qualidade no contexto Educacional

A conceituação do termo qualidade da educação, ou mais precisamente da qualidade do ensino é um fenómeno complexo e que tem demonstrado algumas diversificação entre os autores que realmente estudam profundamente este tema, pois de acordo com *Clóvis Rosa (2004)*, *não há como definir a qualidade, já que ela começa e termina no ser humano, pois é ela que percebe a qualidade desejada, portanto quem tenta defini-la não pode em nenhum momento, cita-lo como melhor ou pior, uma vez que o melhor para uma pessoa não é, necessariamente melhor para outra, e o mesmo se aplica ao pior*. Mas ao contrário dele, *Idalberto Chiavenato (6ª edição)* define *a qualidade como o atendimento das exigências do cliente, ou a adequação à finalidade ou uso, ou ainda a conformidade com as exigências*. E que o conceito da qualidade está muito ligado ao cliente, seja ele interno ou externo.

Segundo a pesquisa desenvolvida pelo PROMEF em 2002, entende-se por *escola de qualidade aquela que desenvolve relações interpessoais conducentes a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos, que dispõe de recursos humanos com formação adequada, do material escolar e didáctico necessário, de instalações em quantidade e condições adequadas de funcionamento, mas sobretudo de processos definidos e organizados em função dos objectivos da escola, que constrói um clima que favorece o processo de aprendizagem e a*

participação dos pais no acompanhamento do desempenho do educando e na avaliação da escola.

Já tínhamos referido acima, que conceituar o termo qualidade no contexto educacional é um fenómeno complexo, e isto explica-se pelo facto de o termo englobar vários componentes de análise, tais como: *a eficácia e eficiência, a relevância das aprendizagens e a equidade*. Ainda contêm o acesso, o progresso e o sucesso do aluno no sistema educativo, ou precisamente na escola.

- **Eficácia e Eficiência** referem-se à consecução dos resultados desejados. Assim, uma educação de qualidade é aquela que se consegue definir quando os alunos aprendem, o que devem aprender no fim de um determinado nível de estudo, ou seja, quando superam com sucesso o que está estabelecido nos planos e programas curriculares, gastando menos recursos possíveis. Esta perspectiva de análise coloca ênfase nos recursos utilizados e nos resultados efectivamente alcançada no processo educativo.
- **Relevância das aprendizagens** esta perspectiva de análise refere-se ao que se aprende no sistema (escola) e à sua relevância, tanto para o indivíduo como para a sociedade. Neste sentido, uma educação de qualidade é aquela cujos conteúdos respondem adequadamente ao que o indivíduo necessita para se desenvolver intelectual, afectiva e socialmente.
- **Equidade** se refere ao tratamento diferenciado para pessoas ou situações desiguais, ou seja, mais apoio para aquele que mais necessita e menos apoio para aquele que menos necessita, de modo a oferecer-lhes as mesmas condições.

De acordo com **Rosa (2004)**, a qualidade é tão importante na escola, que tanto uma quanto outra existem para tornar a sociedade melhor, contribuindo para o bem-estar de todos, e por isso quando a escola falha, o erro faz com que ela se mantenha mais atenta para que o erro não se repita uma segunda vez. Se o aluno transfere para uma outra escola, enquanto não se descobrir o motivo real da transferência, a direcção não deve descansar, pois não existe qualidade na escola se ela não conhecer muito bem o seu público: “**quem é, de onde vem, para onde vai e o que deseja**”, etc. Portanto a escola, para ter uma qualidade própria, não pode seguir todas as regras (a não ser aquelas oficiais), Precisa criar regras próprias que digam quem ela é, e as melhorar aprendendo, estudando, desenvolvendo em função das novas necessidades que surgirem.

Em conformidade com **Miranda (1999 2ª edição:31)**, a qualidade de uma escola andarà indissociavelmente ligada não só ao nível de resultados dos seus alunos, mas também ao grau de satisfação dos actores educativos e à capacidade de satisfação das necessidades do meio envolvente, ou seja, segundo **Angulo** citado por Miranda quando se refere a qualidade educativa, se está a referir ao bom rendimento do aluno, à satisfação da comunidade educativa no seu conjunto e, também, a uma melhor resposta da escola às exigências da sociedade.

3 - Escola Como organização

Segundo **Etzioni (1989:1)** citado por Vasconcelos (1999:71) “*a nossa sociedade é uma sociedade de organizações*”. Isto explica-se, em termos económicos ou racionais, pela necessidade de as pessoas unirem esforços e se organizarem para ganharem algum tipo de vantagem física, pessoal ou económica. No fundo, as pessoas organizam-se porque acreditam ser essa a forma mais eficiente de alcançarem os seus objectivos. Portanto, as organizações existem e são estruturadas para auxiliarem os indivíduos no alcance dos seus objectivos, daí surgiu a necessidade e o interesse em descrever neste trabalho a escola como organização, para **Dias (1996:14-15)**, a escola é uma “*organização indispensável ao indivíduo nos tempos modernos como forma de enriquecimentos das experiências de socialização e da dinâmica das relações interpessoais. Um grupo artificial e formal com rotinas e procedimentos bem explícito, e uma instituição social que se realiza por excelência o acto educativo na sua forma mais formal*”.

Segundo **Formosinho (1986)**, a escola é uma organização específica de educação formal marcada pelos traços da sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal directo e prolongado e pelo interesse público dos serviços que presta (cf.ib) e que certifica os saberes que proporciona e para **González (1991:17)** a escola é uma organização complexa e multidimensional, cujos elementos e processos nem sempre se adequam ao que se estabelece Formalmente

4 - Liderança na escola

O grande desafio da gestão actual é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidas. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e as tecnologias disponíveis. Deste

modo, apesar da quantidade e diversidade de definições de liderança seleccionarmos dois conceitos, cuja leitura conjunta nos permite entrar nos principais enfoques da teoria de liderança.

Para o efeito, segundo **Syroit (citado por Marques e Cunha 1996)** a liderança é um conjunto de actividades que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Segundo **Chiavenato (6ª edição 2000)** *a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigidas por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos.*

Tendo em conta que as escolas estão em constante transformações, devido às turbulências advindas do avanço tecnológico, das mudanças de regras na economia e da elevação do grau de exigências dos seus clientes, necessita, portanto, de líderes que tenham visão de futuro adequados não só com o momento actual, mas principalmente, com as tendências que transponham as tradicionais preocupações administrativas/pedagógicas. Cabe ao líder buscar oportunidades inovadoras para a escola, incentivar a iniciativa, o respeito e a confiança entre os membros das equipas, fortalecer o comportamento ético, a aprendizagem contínuo, a criatividade e a excelência. Portanto ser líder de uma instituição de ensino é ser educador dos educadores, ter seguidores e apresentar resultados, preocupando-se com o que precisa ser feito e não com o que gostaria que fosse feito, é exercer influência sobre o comportamento do outro, guiando e obtendo a sinergia entre os componentes da sua equipa de trabalho. Mobiliza as pessoas para actuarem em sintonia com a missão e metas da escola, gerando desta forma mudanças positivas. Pois *de acordo com Xavier e Sobrinho (1999)* os líderes têm a capacidade de produzir mudanças positivas nos indivíduos e nas organizações. Um dos requisitos fundamentais para o sucesso da escola é o de contar com uma liderança cujo comportamento é guiado por imperativos éticos e morais e cuja actuação é exercida com concorrência simultâneo de conhecimento técnico, habilidades e atitudes apropriada. Cabe ao líder criar um senso de propósito no local de trabalho para que as pessoas fiquem motivadas para dar o melhor de si, manter as pessoas informadas e envolvidas, mostrando como elas fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola; promover a comunicação e o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer o melhor trabalho; delegar

responsabilidades e autoridades para que as pessoas não façam apenas o que lhes é dito para fazer, mas tomem iniciativas e busquem constantemente fazer o seu melhor trabalho.

Ainda segundo os autores acima referido, para ser efectiva a liderança na escola deve basear fundamentalmente num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com os professores, alunos, pais/encarregados de educação, e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola.

Assim, segundo os mesmos autores, espera-se que os líderes possuam:

- Conhecimentos e habilidades de liderança, tomada de decisão, planeamento, comunicação e avaliação;
- Conhecimento técnico e capacidade de trabalhar em equipa com professores, demais colaboradores e comunidade;
- Habilidade em promover mudanças e construir uma visão partilhada por todos.

Mas, para qualquer processo de liderança tornam indispensáveis duas condições essenciais:

- O poder do líder dentro do grupo, que pode ser: *Formal ou legítimo, poder de recompensa e poder coercivo*;
- E a influência do líder sobre os subordinados.

4.1-Tipos de Líderes

Dentro de um grupo o líder pode surgir naturalmente ou ser imposto. De acordo com o mecanismo utilizado temos: **líder emergente**, surge mais frequentemente nos grupos informais e, quase sempre, por força das circunstâncias. Estes líderes normalmente são indigitados, como adequado para dirigir o grupo rumo aos objectivos traçados, devido a sua capacidade de persuasão e experiência e **líder formal**, embora seja escolhido pelas suas competências, é imposto pelo topo da organização e o seu poder no grupo é dado pela sua posição hierárquica. Neste caso, os subordinados não participam na escolha do líder, sendo obrigados a aceitá-lo como tal, de acordo com as regras da organização”⁷.

⁷ Caderno da cadeira de Organização e Administração Escolar.

4.2 – Estilos de Liderança

Quanto aos estilos de liderança e tomando como referência os defendidos por **Teixeira**, identificam-se basicamente quatro (4) estilos de liderança: *Autocrático*, *Participativo*, *Democrático* e *Laissez-Faire*.

- O líder **autocrático** é aquele que comunica aos subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. É típico daquele que está de acordo com a teoria X de **Gregore** que não têm ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas. Este tipo de líder observa-se, e algumas vezes com sucesso quando se trata de tarefas simples e altamente repetitivas e as relações com os subordinados se processam em períodos curtos.
- O líder **Participativo** é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre uma última palavra.
- O líder **Democrático** é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.
- No estilo de liderança **Laissez-Faire**, o líder como o próprio nome sugere, não está envolvido no trabalho, deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupos são especialista e bem motivados.

De acordo com o **Schein** (in vários1993), existe dois conceitos importantes de liderança: *liderança Transformacional* e *Transaccional*.

Liderança Transformacional é o tipo de liderança que se refere ao processo de influenciar as grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização e a criação de comprometimento com a missão e os objectivos da organização. E *Liderança Transaccional* é o tipo de liderança que para fazer as coisas, se baseia na relação líder-subordinados. O líder transaccional dirige, motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.

House (in vários 1993), defende a necessidade da existência, cada vez em maior número, de líderes transformacionais, defendendo por isso a teoria da liderança Carismática. Para o autor a carisma é definido como “a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos

subordinados devido ao verdadeiro comportamento do líder”. Ainda o autor afirma que os líderes Carismáticos têm uma elevada necessidade do poder, elevada auto-confiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideias.

5- Ambiente / Clima da Escola

O ambiente informal e agradável na Escola é o que mais viabiliza a discussão de temas importantes, que normalmente não são abordados no quotidiano dos actores sociais. Mas tal ambiente só pode ser criado se houver uma ruptura das relações hierárquicas dentro da escola, ou seja, Compreender que todos na escola têm um objectivo e são colaboradores activos de um processo de transformação da escola, onde negociam ideias, tomam decisões, apoiam nas actividades, estabelecem e regulam conflitos, pois compreendem que é necessário um consenso entre todos os intervenientes do processo educativo desenvolvido pela escola⁸. Deste modo, para conceituar o clima escolar, apresentaremos de seguida alguns conceitos defendidos por alguns autores que debruçaram sobre este tema. Com efeito, **Brookover e Erikson** (1975) definem que *o clima escolar se refere a um conjunto de atitudes, crenças, valores e normas que caracterizam as percepções que os membros da comunidade educativa têm do sistema social da escola*.

Para **Kelly** (1980) citado por Matias (1996), *o clima escolar é um conjunto de normas, valores e atitudes que se reflectem nas condições, acontecimentos e actividades de um bom ambiente específico, que servem como elemento de distinção e como base para determinar as expectativas e para interpretar factos que se manifestam num determinado espaço organizacional*.

Velenzuela e Oneto (1983) citado por Matias (1996) definem *o clima escolar como um conjunto das interacções e transacções que se estabelecem numa situação espaço-temporal precisa: o clima não é somatório de elementos intervenientes, mas sim o resultado explícito das percepções provocadas pelas interacções desenvolvidas entre os actores educativos*.

E para **Brunet** (1988) Citado por Matias (1996), *o clima de uma escola pode definir-se como uma série de atributos que são apercebidos relativamente à instituição e que podem ser*

⁸ Adaptado do texto: Fascículo da proposta de Apoio à Gestão Estratégica Participativa nas Escolas Públicas.

induzidos pelo modo como a escola age (consciente ou inconsciente) em relação aos seus membros e em relação à sociedade.

Outros autores, como (Ghilardi e Spallarossa, 1976:113, Owens:247, Vale e tal 1988; Open University 1981:3)⁹, propõem definições que apresentam um conjunto de denominadores comuns, sobressaindo a ideia-chave das percepções globais e do valor que os actores atribuem a uma série de dimensões. Portanto segundo Andersen (citado por Nóvoa 1990:-35-70)¹⁰ essas dimensões configuradoras do clima podem ser reduzidas a quatro:

- **Ecologia**, que abrange elementos físicos e materiais como o tamanho, características do edifício e equipamentos;
- **O sistema social**, que caracteriza pelas regras que regulam os comportamentos e interacções entre os membros da organização;
- **O meio ambiente**, que define pelas características pessoais dos actores e pelo modo de interacção no contexto social;
- **A cultura da escola**, imagem suave que considera os valores e os sistemas identificados e partilhados.

Por sua vez, e numa tipologia centrada nos comportamentos dos professores e dos directores, Halpin e Croft (citados entre outros por Open University, 1981:31, Owens, 1976:261ss, Ghilardi e Spallarossa, 1989:14)¹¹ enumeram oito factores para descrever o clima escolar, quatro referenciados ao comportamento dos professores e quatro aos comportamentos do director. Quanto aos comportamentos dos professores cita-se o *disengagement* que descreve a tendência dos professores para se alhearem ao projecto da escola, suas marcas específicas e singulares, os *impedimentos* (hidrance) que referenciam as percepções sentidas pelos docentes de que as rotinas, as tarefas burocráticas são um impedimento e um constrangimento para a acção pedagógica, o *moral* em que os professores sentem satisfeitas as suas necessidades sociais e como tal sentem-se auto-realizados pessoal e profissionalmente, e a *sociabilidade* que indica o grau de coesão social entre os professores. Quanto ao comportamento do director refere-se o *distanciamento*, caracterizado por um comportamento formal e impessoal, estilo nomotético de liderança, *ênfase na produção*, o que induz ao reforço dos mecanismos de controlo, a *propulsão*, que caracteriza um comportamento

⁹ Citado por: Alves (1996):

¹⁰ Citados por: Alves (1996: 89)

¹¹ Citados por: Alves (1996: 89).

dinâmico e incentivador que valoriza e reconhece o trabalho dos professores tendo em vista a consecução dos objectivos da escola e a *consideração* que revela um comportamento orientado para uma relação pessoal e humanizada.

5.1-Tipos de Clima de trabalho na escola

Apesar das inúmeras tipologias do “Clima escolar”, optamos por apresentar neste trabalho os descritos por Varela, no documento **Planeamento e Gestão das instituições educativas.**” E os defendidos por Owens (1989.247ss), citado por Alves (1996: 90).

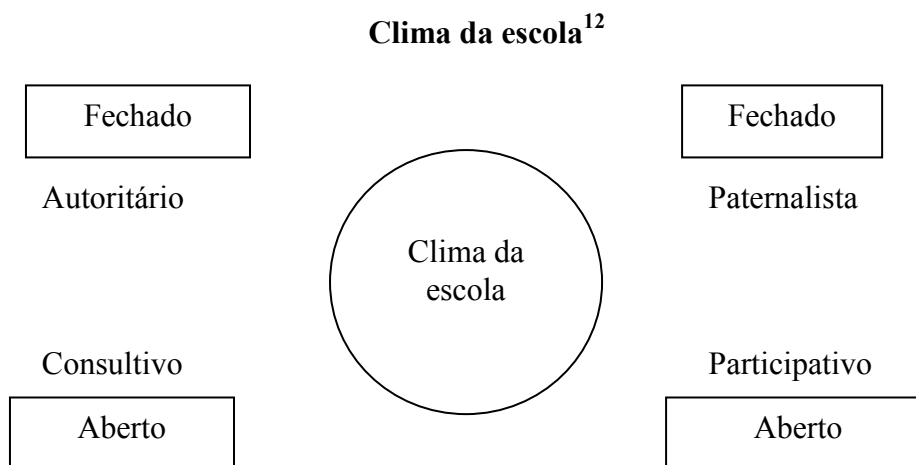
Segundo **Varela**, identifica-se 5 categorias de clima, mas o clima dominante depende fortemente do estilo de liderança assumido pelo gestor/director da escola, deste modo passamos a descrever detalhadamente cada um deles.

- **Clima autónomo** – É aquele em que a característica dominante é a *quase completa liberdade que o dirigente confere aos professores* para a decisão sobre as "estruturas de interacção", *de modo a que eles possam encontrar no seu interior (do grupo) os modos mais adequados para satisfazer as próprias necessidades sociais.* As regras que o dirigente estabelece visam facilitar a actividade do professor, de modo a que este não tenha de estar sempre a pedir autorização ou explicação para as actividades correntes da escola. Com escasso controlo sobre as actividades do professor, o líder não força o docente a aumentar a produtividade, não defende que “se deve trabalhar mais”. O dirigente, pelo seu exemplo, exerce entretanto, uma função propulsora.
- **Clima controlado** – A sua característica dominante é o *impulso para a produtividade, em detrimento da satisfação das necessidades sociais.* Cada um trabalha intensamente, com pouco tempo para estabelecer relações amigáveis com os outros ou para desvios às directivas ou aos controlos estabelecidos. Pedem-se, excessivamente, relatórios. Geralmente, os professores trabalham sozinhos, sendo escassos e impessoais os contactos recíprocos. O dirigente tende a ser dogmático em relação ao cumprimento das normas e dos fins e metas definidos, pouco se preocupando com as opiniões dos outros. Há pouca delegação de responsabilidades. Sobressai o dirigente. A satisfação pelo trabalho deriva prioritariamente do cumprimento das próprias tarefas e não da satisfação das necessidades sociais.

- ***Clima familiar*** – A característica predominante deste tipo de clima é a *elevada cordialidade que distingue os comportamentos dos professores e do gestor/director*. A satisfação das necessidades sociais é extremamente elevada, enquanto que pouco se faz para controlar ou dirigir as actividades do grupo para atingir os objectivos fixados. O dirigente não sobrecarrega os professores com pedidos de relatórios escritos e procura facilitar-lhes o mais possível o seu trabalho. Não é distante e impessoal nas suas atitudes. As poucas regras fixadas são sugestões sobre modos de actuação não intervêm demasiado para controlar se os professores cumprem as suas tarefas. Pouco faz avaliar ou dirigir directamente as actividades dos professores. Ninguém trabalha na posse plena das suas responsabilidades.
- ***Clima paternalista*** – A característica fundamental é a *tentativa (ineficaz) do dirigente para controlar os professores e satisfazer as suas necessidades sociais*. Os professores não trabalham bem em conjunto. As regras do trabalho e do funcionamento do grupo não são definidas em conjunto, mas é o próprio dirigente que as fixam, é ele que realiza a maior parte do trabalho burocrático e de rotina (relatórios). Não há relações interpessoais amigáveis. O dirigente é onnipresente, controlando, examinando e dizendo o que e como as pessoas devem fazer. É tão cordial que se torna intrometido. Tem de saber tudo o que está acontecer. Dá-se ênfase considerável à produtividade e é o próprio director/gestor a ocupar-se de problemas específicos que poderiam ser enfrentados pelos professores. A escola e os deveres a ela ligados representam o maior interesse na sua vida, pouco relevando as suas necessidades sociais: " ***Dá vida pela escola***".
- ***Clima fechado*** – em que a característica fundamental reside no *facto de os membros do grupo docente tirarem escassa satisfação, quer em relação ao seu trabalho, quer em relação às necessidades sociais*. O dirigente não é eficaz na direcção das actividades dos professores nem revela capacidades para salvaguardar o seu bem-estar pessoal. Os professores estão desmotivados e não trabalham em conjunto. O dirigente é frio e impessoal na direcção e controlo das actividades. Enfatiza a produtividade e estabelece regras por vezes arbitrárias. Não obstante, possui escassa capacidade de incentivo e de motivação, pelo que aquele esforço é vão.

Para **Owens** (1989: 247ss), citado por **Alves** (1996: 90, 91), identifica duas categorias básicas – **clima fechado e aberto** e cada um com duas subcategorias que são:

autoritário, paternalista, consultivo e participativo, como se pode observar na figura abaixo.



- O **clima autoritário** é caracterizado pela concentração do poder no nível institucional da organização, pelo exercício do poder autoritário/pessoal/normativo, pela imposição de objectivos e regulamentos, escassos empenhamentos e participação dos membros na consecução dos objectivos da organização, alheamento em relação aos contextos.
- No **clima paternalista** as estruturas directivas assumem atitudes condescendentes para com alunos, professores e funcionários, fixam normas e objectivos em nome do bem comum, descrêem das capacidades criadoras, participativas dos “membros” da organização.
- No **clima consultivo** os actores sentem-se membros da organização e são ouvidos, participam e julgam-se detentores do poder de influir na definição de objectivos e processos de funcionamento, embora as políticas de orientação estratégicas e as decisões de ordem geral estejam concentradas na Direcção.
- O **clima participativo** caracteriza-se por um ambiente de confiança e pela implicação dos actores nas decisões mais importantes da escola. Os papéis das estruturas directivas são sobretudo os de coordenação e regulação.

6 – Gestão e Administração Escolar.

A gestão escolar constitui uma dimensão importante da qualidade da escola, uma vez que por meio dela selecciona-se os problemas e mobiliza os recursos e procedimentos para atingir os objectivos da organização, com eficiência e eficácia, de maneira objectiva e

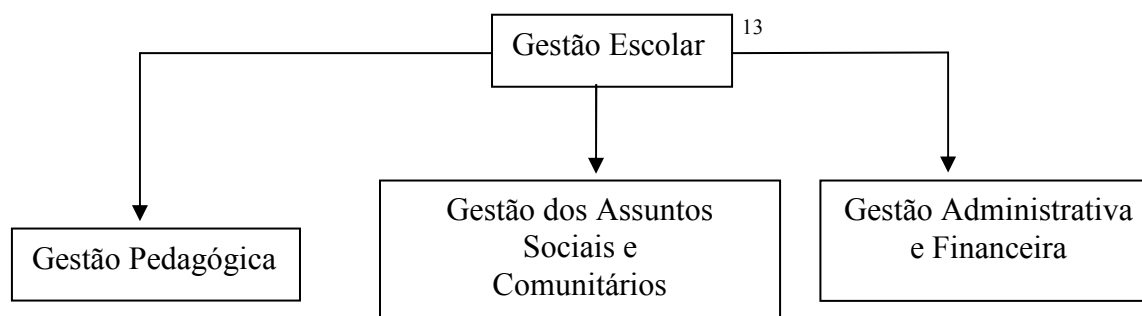
¹² Fonte: Alves (1996: 90)

planificada. Segundo Brito (1994) “*Gerir uma escola é governá-la numa perspectiva da sistemática inventariação dos seus problemas accionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.*”

Para orientar o processo de gestão dos estabelecimentos secundários, o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto, no seu artigo 9º, delineou os seguintes princípios:

- a) *Qualidade do ensino;*
- b) *Planificação de todas as actividades;*
- c) *Direcção colectiva;*
- d) *Responsabilidade individual e colectiva;*
- e) *Controlo social e administrativo das actividades;*
- f) *Racionalização na utilização dos meios;*
- g) *Inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania.*

De acordo com o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto, que define a organização e gestão dos estabelecimentos do ensino secundário, a escola possui três áreas fundamentais de gestão onde se enquadra todos os projectos, actividades e serviços.



6.1 - Gestão Pedagógica dos estabelecimentos de ensino secundário

Segundo Brito (1994), “*a gestão Pedagógica é a mola real que faz despoletar todo o potencial humano dos utentes de um estabelecimento de ensino*”, ou seja, e nesta área que se enquadram todas as actividades, projectos, recursos, órgãos e serviços directamente relacionados com o ensino e a educação, é a base de todo o potencial humano dos utentes num estabelecimento de ensino. A gestão pedagógica é composta por acção lectiva e não lectiva.

¹³ Fonte: Adaptado a partir de Brito (1994), de acordo com o decreto-lei 20/2002

A acção lectiva, incide basicamente na programação e planificação de gestão dos programas, horários escolares, turmas, professores, coordenação das disciplinas, reunião do conselho pedagógico, planificação da avaliação, elaboração dos planos de aquisição dos materiais didácticos e plano de formação dos professores, e a acção não lectiva, incide basicamente sobre as relações inter-pessoais no processo ensino-aprendizagem, ou seja, sobre o curriculum total.

Existem órgãos próprios na escola com competências e atribuições de carácter didáctica e pedagógica (sub direcção pedagógica). No entanto, o acto educativo e o acto de ensinar e aprender não podem ser exclusivo deste ou daquele serviço ou órgão da escola. Nem a acção educativa ou o momento de aprendizagem poderão ter hora marcada para ocorrerem. Daí que, numa escola, todos tenhamos responsabilidades na área da educação e do ensino perante o nosso «cliente» ou seja o aluno e a sociedade.

6.2- Gestão Administrativa e Financeira

De acordo com Brito (1994: 35) se as áreas de gestão Pedagógico-Didactico e dos Assuntos Sociais e comunitários têm uma extrema relevância na construção do ambiente escolar propício para o processo ensino-aprendizagem, a área administrativa e financeira é aquela que condiciona decisivamente as opções que se pretendem tomar em favor das outras duas áreas. O condicionalismo refere-se não só à utilização de recursos humanos, mas também aos recursos financeiros. Deste modo, é primordial que o subdirector administrativo e financeiro proceda de forma atenta, racional e articulada com as vertentes pedagógico – didáctico e dos assuntos sociais e comunitários.

De acordo com o decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto, a gestão administrativa e financeira compreende fundamentalmente a gestão dos recursos financeiro, humanos e materiais.

6.2.1-Gestão dos Recursos Humanos

Segundo Brito (1994:36), “Uma escola existe, porque existe recursos humanos”, ou seja, as pessoas são tão importante como os outros recursos, senão o mais importante dentro da escola, daí que exige uma gestão racional por parte da equipa directiva, porque pode dizer-se, que quando melhor forem geridos e articulados, melhor funcionarão os serviços e com maior facilidade a escola poderá enfrentar os desafios e oportunidades que se lhe coloca.

Desta feita minimizar a importância da gestão dos recursos humanos ou pretender diminuir a sua validade é limitar não só os objectivos e metas fundamentais da escola, mas também pôr em causa a própria vida das estruturas, órgãos e serviços dos estabelecimentos de ensino.

A gestão dos recursos humanos tem uma dupla função na escola: Melhorar os recursos humanos em si e melhorar o funcionamento dos serviços, devendo para isso necessário considerar acção de formação científica geral e de formação específica para as funções de cada funcionário ou professor.

6.2.2 - Motivação dos Recursos Humanos.

Motivação é a vontade de agir. E pode ser reconhecida numa série de formas em especial nos sinais que mostrem que o seu pessoal se sente útil, optimista ou capaz de aproveitar as oportunidades¹⁴. Numa escola é importante motivar os colaboradores, sejam eles professores, funcionários não docentes e administrativos e alunos. Para o efeito é importante que: se reforce positivamente o comportamento desejado, por parte dos recursos humanos, se proporcionem oportunidades de satisfação das necessidades da pessoa pela realização do seu próprio trabalho, se adopte um bom sistema de incentivos e trabalhos que exige o compromisso pessoal, se desenvolvam as aptidões dos colaboradores ao máximo, sem atribuir tarefas muito fáceis ou muito difíceis, se proporcione a revisão dos trabalhos e se determinem metas que sejam valiosas para os colaboradores, e por último, é fundamental que se proceda à avaliação do desempenho dos colaboradores”¹⁵.

É importante saber que, como estratégias para uma gestão participada é relevante que os órgãos de decisão da escola impliquem todos os professores, alunos e funcionários nas tarefas da escola, de modo a obter-se um produto de maior qualidade. Deste modo, a escola como um sistema aberto, ela deverá estar permanentemente em ligação com o meio, com a sociedade; para a manutenção da qualidade seja no ensino, na administração ou nos espaços, o que é importante, não é saber como motivar os recursos humanos, mas como não os desmotivar.

6.2.3 -Gestão dos Recursos Materiais.

A gestão dos recursos materiais deve basear se na elaboração de planos das reais necessidades da escola, tendo sempre presente o rigor, no sentido da adequada resposta as

¹⁴ Heller, Robert: Como motivar as pessoas.

¹⁵ Brito, Carlos: Na escola todos somos Gestores.

necessidades em quantidade e qualidade permanente nos recursos materiais a adquirir ou a angariar (Brito 1994).

Segundo o autor a situação mais importante na gestão dos recursos materiais é a sua acessibilidade, porque de nada valera que uma escola esteja apetrechada com equipamentos audiovisuais ou outros se o seu acesso for difícil ou mesmo impossível e, por vezes consciente ou inconsciente, dificultado não só por falta de organização, como também por exagero burocrático por parte da equipa directiva.

Quanto a classificação os recursos materiais podem ser: **fixos** e **móveis** podendo ambos ser de *longa* ou de *curta duração*.

6.2.4- Gestão das Instalações.

Relativamente a gestão das instalações, parece ser uma área de gestão de menos interesse na escola, mas segundo Brito (1994), ela é sem dúvida aquela que envolve maiores preocupações a quem dirige uma escola, pelos custos de manutenção. Daí advém a necessidade de responsabilizar cada utente pelo espaço que utiliza dentro da escola, isto porque um espaço que é de todos e de ninguém em particular será sempre mais degradado, pois ninguém se sente particularmente responsável em o preservar.

A gestão dos espaços devem obedecer os seguintes princípios: Racionalização na utilização dos espaços e a Potencialização das possibilidades de ofertas para o processo ensino-aprendizagem;

6.2.5- Gestão do Tempo

“O tempo é o conceito mais democrático em todo o planeta: todos nós temos 24 horas por dia...” A gestão do tempo assume uma importância fundamental em qualquer organização como na escola. Com certeza é frequente encontrarmos na escola a gestão do tempo em função do tempo perdido em gestão ineficazes que comprometem o presente nas três áreas de gestão, ou gerindo o presente em função das solicitações do dia a dia, ou ainda gerindo o dia-a-dia prevendo e equacionando frequentemente os problemas, conflitos e necessidades de modo a antever, preparar e facilitar a gestão do dia a dia (futuro próximo).

Identificam-se três formas de gestão do tempo numa organização:

- **Gestão do tempo imposto pelo superior**, que refere à utilização do tempo para realizar as tarefas determinadas pelo superior hierárquico que o subordinado não pode descuidar-se caso queira evitar sanções.
- **Gestão do tempo imposto pelo sistema**, que refere à utilização do tempo sob pressão das solicitações externas à organização.
- **Gestão do tempo Auto-imposto**, que se refere a organização e utilização do tempo de modo a dar respostas às situações anteriores e as próprias necessidades pessoais de organização, prevenção e preparação atempada de outras tarefas ou formas de utilização do tempo em benefício da organização escolar.

6.3- Gestão de Assuntos Sociais e Comunitários

A vertente da gestão dos Assuntos Sociais e Comunitários, é uma nova área de gestão dos estabelecimentos de ensino secundário, consagrado no decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto (artigo 30º), com o intuito de dinamizar as relações com os parceiros económicos, culturais, sociais e institucionais da localidade a que pertence o estabelecimento de ensino, nomeadamente na mobilização dos recursos para apoiar a concretização de projectos da escola, mas também no apoio e dinamização das actividades da acção social escolar, com objectivo de apoiar os alunos com maiores dificuldades financeiros e materiais, de modo a proporcionar igual oportunidade de aprendizagem à todos os alunos da escola.

8 - Gestão Estratégica e Gestão pela Qualidade nas Escolas.

A gestão estratégica é uma nova forma de gestão que surge em função de uma nova conjuntura que se apresenta às organizações a partir da segunda metade do século XX, e onde se destacam como principais factos a aceleração da mudança, a instabilidade e a incerteza daí decorrente, a maior competição entre as organizações, a abertura dos mercados e a emergência duma economia mundial, o desenvolvimento tecnológico, em particular das tecnologias de informação, a acentuação da democratização política e das organizações e uma maior capacidade de escolha e de reivindicação das populações. Esta forma de gestão baseia-se antes de mais num pensamento estratégico e depois no planeamento estratégico, na implementação das estratégias e no seu controle. (Tavares 2ª edição:104).

Segundo **Estevão**, gestão estratégica é *um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização*. A gestão estratégica numa organização busca tornar evidente a diferença em relação às organizações idênticas. Para isso apresenta um conjunto de características que a distinguem de outros processos (como o de planeamento estratégico que é um dos componentes essenciais), nomeadamente:

- É um processo integral, implica a coordenação de todos os recursos da organização para a obtenção de vantagens competitivas;
- Propicia um enquadramento que orienta a condução de outras fases de gestão (orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outras);
- É contínua e interactiva, isto é, consiste numa série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajustamento contínuo;
- Valoriza a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna mais débil de todos os componentes e processos organizacionais;
- É de difícil realização, visto que, exige que a organização em vez de aguardar o desenrolar dos acontecimentos ou das crises, corra riscos de escolher alternativas;
- Ambiciona construir o futuro da organização, trabalhando numa perspectiva de longo prazo”¹⁶.

Nas escolas serão aplicadas as abordagens de gestão estratégicas que se aplicam sobretudo no sector empresarial. Mas segundo “Barroso, 1992” Citado por Estevão, um dos documentos essenciais que na escola deve viabilizar os aspectos estratégicos é o projecto educativo da escola, precisamente porque é nele que se definem as ambições, os fins e os objectivos, se pressupõe um diagnóstico e uma avaliação das estratégias, se exprime a decisão estratégica e as prioridades de desenvolvimento.

A gestão estratégica na escola goza das mesmas fases da gestão estratégica empresarial, partindo do quadro das fases da gestão estratégica, temos:

- Ambição estratégica

¹⁶ Estevão, Carlos: Gestão Estratégica nas Escolas

- Fins;
- Objectivos,
- Diagnóstico;
- Opções estratégicas;
- Decisão estratégica;
- Implantação organizacional e comportamental
- Controlo.

A gestão pela qualidade, é um modelo de Gestão, que envolve um conjunto de princípios, e se caracteriza pela performance como se conseguem os resultados. Ela é exactamente aquela que é capaz de atender as necessidades e expectativas dos clientes. Por outro lado, a gestão pela qualidade deve ser entendida como uma estratégia para transformar a organização, neste caso a escola, orientando-a para resultados e para satisfação dos beneficiários (alunos, pais, comunidade), por isso, ela deve basear-se em dados e factos que comprovam esta satisfação”¹⁷.

Sendo, assim, a gestão pela qualidade torna-se um processo gerido que envolve pessoas, sistemas, instrumentos e técnicas de apoio. A qualidade não significa apenas «luxo», é necessário adequar uma forma de descrever a qualidade em que não haja lugar para opiniões subjectivas ou terceiras. Neste sentido, todos devem entender o conceito de qualidade de uma mesma forma, visto que, a partir do momento que se utilize a mesma linguagem sobre a qualidade, pode-se medi-la e consequentemente geri-la. Por isso, a gestão pela qualidade, permite um envolvimento de todas as pessoas dentro de uma organização (contexto de participação), no produto ou serviço final prestado ao cliente. Nesta perspectiva, surge a gestão pela qualidade total (GOT), *que é uma maneira abrangente e integrada de gerir uma organização de forma a ir consistentemente ao encontro das necessidades dos clientes e conseguir uma melhoria contínua em todos os aspectos das actividades da organização*¹⁸. Este modelo de gestão apresenta alguns pontos básicos Como:

- ♦ **Focalização no Cliente**, ou seja, o cliente (aluno) é o juiz final da qualidade dos serviços e produtos. As necessidades e exigência dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelizar

¹⁷ Alves, José Matias: Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas.

¹⁸ Jeffries, Evans e Reynol: Formar para a gestão da qualidade total TMQ.

- ♦ ***Melhoria contínua e inovação*** – a escola deve melhorar e aperfeiçoar continuamente a aprendizagem, tendo em conta sempre os indicadores de processo, de resultados e de auto-avaliação;
- ♦ ***Valorização do pessoal***, ou seja, melhorar as condições de trabalho dos funcionários, reconhecimento do mérito e avaliação do desempenho por resultado;
- ♦ ***Gestão participativa***, permitindo assim o envolvimento de todos os elementos da organização (escola) no processo de tomada de decisão, bem como na responsabilização e realização das actividades;
- ♦ ***Gestão de processos***, ou seja, conjunto de recursos e actividades interrelacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saída);
- ♦ ***Constância de propósito*** que resume na definição de missão, visão e transparência na

No contexto de Gestão pela Qualidade Total, a avaliação tem as seguintes dimensões:

- ♦ ***Cultural***, em que visa alavancar mudanças na cultura e nas rotinas organizacionais;
- ♦ ***Operacional***, que visa promover a eficiência da organização para que alcance melhores resultados, assim como a melhoria da qualidade do serviço prestado e a satisfação dos beneficiários.

CAPÍTULO II: ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO E RESULTADO

CASO: ESCOLA SECUNDÁRIA ALFREDO DA CRUZ SILVA

1- Metodologia do trabalho

Visando atingir os objectivos preconizados, recorremos a uma abordagem metodológica que normalmente é utilizada na elaboração de qualquer trabalho de investigação e que consiste no seguinte:

- **Observação directa**, tendo em conta que ela nos permitiu observar directamente a situação real sem qualquer intermediação, por conseguinte fizemos uma observação participante, isto é, assumir o papel de um dos actores desta escola, como tal, tendo assim uma representação mais verosímil desta escola
- **Contactos directos** – com os professores, coordenadores, alunos, pais/encarregados de educação e a equipa directiva, de modo a recolher informações pertinentes;
- **Entrevistas**, que possibilitou – nos ter um contacto directo com o entrevistado e conhecer a sua perspectiva sobre o tema em estudo. Ainda conseguimos obter informações que não seriam possível obter através dos outros métodos, visto que, através do fio de uma resposta do entrevistado pode-se colocar uma outra questão importante
- **Consulta bibliográfica e pesquisas na Internet**, que nos possibilitou desenvolver e enriquecer o trabalho a partir de outros trabalhos desenvolvidos por diversos autores.
- **Inquérito por questionários**, que nos permitiu recolher uma grande quantidade de informações, foram aplicados a comunidade educativa da escola com objectivo de recolher as suas percepções e satisfações.

Quanto a amostra do estudo foi constituída através de uma selecção por conveniência e acessibilidade à 122 alunos, 20 professores, 10 pessoal não docente, 24 pais/encarregados de educação, 7 professores directores de turma, 6 coordenadores pedagógicos e 1 subdirector pedagógico.

1.1- Instrumentos de Recolha e tratamento de dados.

Os questionários para a recolha da informação necessária à consecução do estudo foram elaborados a partir dos instrumentos de diagnóstico da situação, utilizados para a elaboração do Plano de Desenvolvimento pelo programa Brasileiro FUNDESCOLA, com questões fechada, oferecendo aos inquiridos alternativas de respostas. Foram elaboradas três questionários, sendo o primeiro questionário destinado ao Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola ao qual permitiu recolher dados sobre a caracterização e o desempenho da escola nos seus mais variados aspectos. Inclui informações sobre a localização, número de salas, docentes, não docentes, níveis e modalidades de ensino oferecidos, número de turmas, períodos de funcionamento, número de alunos por ano de escolaridade, área disciplinar/disciplina, autonomia, relações da escola com a comunidade e com o Ministério de Educação, principais projectos em andamento e dificuldades encontradas. O segundo questionário foi destinado a obter informações sobre o grau de percepção, satisfação, participação, entre outros, do pessoal docente e não docente, dos alunos e encarregados de educação. E o terceiro questionário se refere a Efectividade do processo ensino-aprendizagem, que é o principal processo da escola no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos.

Quanto ao tratamento dos dados utilizamos uma base de dados informática, onde introduzimos os dados e faz-se o cálculo da média dos valores.

2- Caracterização Geral da escola

2.1- Historial da Escola¹⁹.

A escola Secundária de Santa Cruz, actualmente denominada **Escola Secundária Alfredo da Cruz Silva**, fica situada no interior da ilha de Santiago, mas concretamente na vila de Pedra Badejo Concelho de Santa Cruz, que por sua vez está situada na parte oriental da ilha de Santiago à uma distância de 36 quilómetros do capital do país, limitada a Norte

¹⁹Texto cedido pela direcção da Escola.

pelo concelho de São Miguel, a sul pelo concelho de São Domingos, a oeste pelo concelho de Santa Catarina e, a este pelo mar. A escola em estudo foi construída por iniciativa da Câmara Municipal de Santa Cruz, com objectivo de reduzir os encargos dos pais/encarregados de educação, cujo o educando após à conclusão do ex-ciclo preparatório, tinham que prosseguir os estudos secundários noutros concelhos, como por exemplo Praia ou Santa Catarina principalmente. A escola entrou em funcionamento no ano lectivo 2003/04, com alunos do ex-primeiro e segundo ano do curso geral, num total de 140 alunos, sob a responsabilidade de oito professores e coordenados directamente pelo Ministério da Educação que também assegurava o salário dos mesmos.

No ano lectivo seguinte, ou seja, 1994/95, devido a leccionação do 3º ano do curso geral ex-5º ano e do aumento gradual do número de alunos e consequentemente do corpo docente, fez-se a construção de mais salas de aulas para dar respostas as demandas da procura na altura. Mais o aumento do número de alunos foi de tal forma acelerada que passaram a utilizar todas as salas do ex-EBC, como forma de responder a um rápido crescimento da população estudantil.

Com o passar dos anos, a população estudantil continuou a crescer de forma acentuada, obrigando a Direcção e o Ministério da Educação a optar pelo regime de tresdobramento que veio a ser solucionado com a construção de mais um edifício, em 2003, com 25 salas de aula, uma biblioteca, um laboratório de Física/ química e Ciências Naturais, uma sala de desenho, para além da sala dos professores de informática e a secretária onde, estão também os gabinetes dos membros da Direcção.

Actualmente a escola encontra-se superlotada com três mil trezentos e trinta e cinco alunos (3335), cento e vinte e três professores e quarenta e duas salas de aulas, sendo três na escola do EBI-Professor Félix Correia Duarte. Ainda é de realçar que a escola possui um anexo em João Teves dos órgãos, onde funcionam 14 turmas do tronco comum, em regime de coabitação com o EBI.

2.1- Perfil de funcionamento da Escola



De acordo com o decreto-lei 20/2002 de 19 de Agosto (artigo 12º), que define a organização e gestão dos estabelecimentos e gestão do ensino secundário a escola dispõem dos seguintes órgãos que assegura a gestão pedagógica e administrativa:

- a) **Assembleia da escola**, que é o órgão de participação e coordenação dos diferentes sectores da comunidade educativa, responsável pela orientação das actividades da escola, com vista ao desenvolvimento global e equilibrado do aluno, no respeito pelos princípios e normas do sistema educativo;
- b) **Conselho Directivo**, que é o órgão de administração e gestão da escola, responsável pela materialização da política educativa, tendo em vista níveis de quantidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade educativa;
- c) **Conselho Pedagógico**, que é o órgão de coordenação e orientação educativa e de interligação da escola com a comunidade;
- d) **Conselho de Disciplina**, que é o órgão encarregado de prevenir e resolver os problemas disciplinares no estabelecimento de ensino.

- **Modalidades do Ensino**

A escola secundária Alfredo da Cruz Silva, lecciona a modalidade do ensino secundário geral, ou seja, o tronco comum e o segundo e terceiro ciclo via da geral, mas é de salientar que no terceiro ciclo leccionam três áreas de ensino diferentes. A área económica e social,

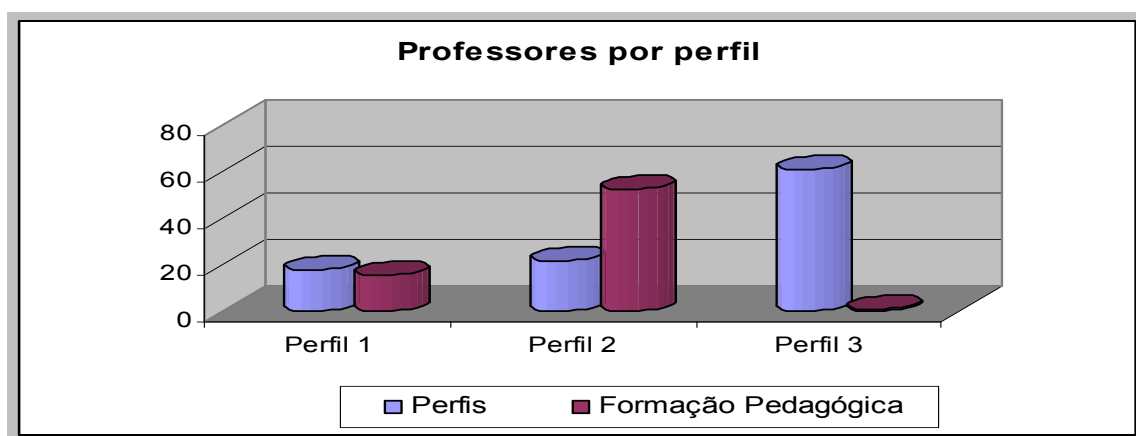
área humanística e a área científico tecnológico. A escola funciona em dois períodos, ou seja de manhã e a tarde, sendo o rácio aluno/ sala é de 79 e aluno turma de 39.

• Caracterização dos Recursos Humanos.

A escola é composta por uma equipa directiva constituída por um Director, três subdirectores e um secretário, que assegura a gestão pedagógica e administrativa do estabelecimento. Relativamente ao corpo discente a escola conta no presente ano lectivo com 3284 alunos, distribuídos pelos três ciclos da via geral. Sendo o primeiro ciclo com 1551 alunos, o segundo ciclo com 1120 aluno e o terceiro ciclo com 613 alunos, oriundos na sua maioria das zonas pobres do interior do concelho e muitas vezes com pouca preparação.

Quanto ao pessoal não docente a escola possui um total de 15 efectivos, entre os quais 3 na secretária e os restantes 12 desempenhando tarefas de serviços gerais que a escola desenvolve. O pessoal não docente caracteriza se por uma baixa escolaridade, ou seja, estão situados entre o EBI e o primeiro ciclo do ensino secundário, exceptuando os que trabalham na secretária, cujo chefe da secretária é formado na área de secretariado e os outros dois possuem a escolaridade adequada para a função. Salienta-se, ainda que o pessoal não docente é estável, embora quase todos são contratados.

Gráfico 1:



Quanto ao corpo docente a escola conta com um universo de 124 professores, dos quais 49 professores possui formação superior. Dos 49 professores com formação superior 22 possui curso superior com licenciatura dos quais 15.3% possui formação pedagógica e os restantes 27 professores possui formação superior sem licenciatura da qual 52.4% possui formação pedagógica. A escola possui neste ano lectivo um número elevado de professores

sem formação superior, mas é de salientar que dos professores sem formação superior 67 estão a frequentar curso superior, um (1) está a frequentar o curso médio e sete (7) não estão a frequentar nenhuma formação. (ver o gráfico 1).

Quanto ao vínculo contratual a maioria dos professores estão vinculados através do contrato a termo (66.1%), seguido do contrato administrativo de provimento (19.4%) e nomeação com 13.7%. Mas é de salientar que um professor desempenha a função por acumulação. (ver gráfico 2)

Gráfico 2:



- **Caracterização das instalações e materiais**

A escola Secundária de Alfredo da Cruz Silva é, composta por dois blocos, sendo o primeiro constituído por 12 salas de aulas, 3 casas de banhos e uma sala para os contínuos. Mas é de salientar que as salas de aulas precisam de uma intervenção por parte da direcção escolar, visto que as janelas estão quase todas partidas, portas danificadas e mobiliários também um pouco danificados e por outro lado as casas de banhos não funcionam. E o segundo bloco é constituída por 25 salas de aulas com condições adequadas ao bom processo ensino aprendizagem, embora precisa-se da colocação dos cortinados nas janelas de modo a evitar a reflexão dos raios solar. Ainda o novo edifício contém uma sala de leitura que funciona com algumas dificuldades, tendo em conta a falta de mobiliários; quatro casas de banhos em uso e bem equipadas, contudo necessitam de uma maior intervenção a nível das condições higiénicas; uma sala para os professores equipados com mobiliários em bom estado de conservação, com computadores para uso dos professores e um televisor; uma sala de informática devidamente equipados com computadores em bom estado de conservação para as aulas de informática para os alunos do terceiro ciclo; um laboratório de física e química

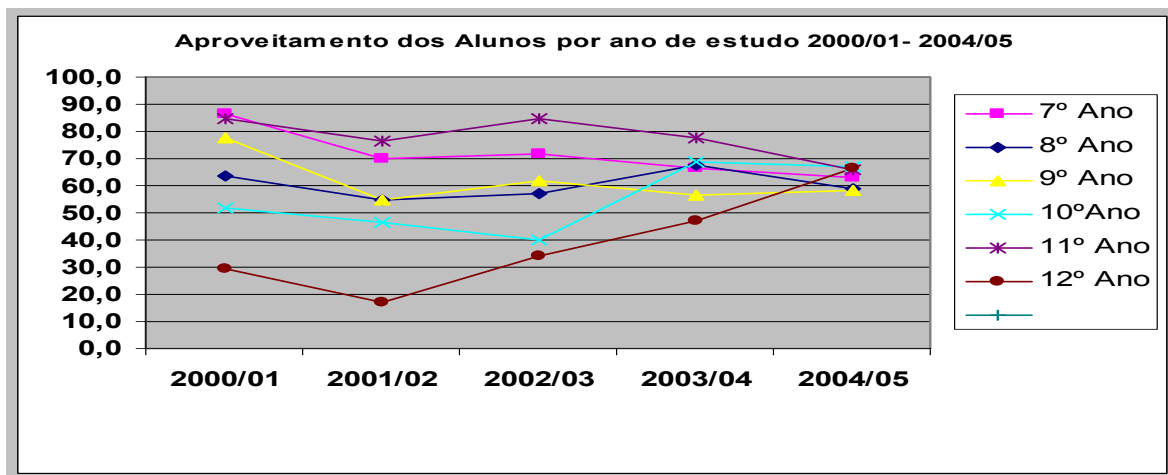
equipado minimamente para as aulas práticas; uma secretária e uma cantina, mas convém realçar que a cantina é administrada por um privado. Quanto aos materiais didáticos convém realçar que a escola apresenta algumas carências, nomeadamente nas disciplinas de EVT, Desenho, Matemática e Biologia e dos poucos que existe já apresentam alguma degradação.

Quanto ao espaço desportivo a escola possui uma placa desportiva, sem condições para a prática do exercício físico, visto que o pavimento tem muitos buracos, por outro lado fica situado mesmo à frente das salas de aulas o que perturba o normal funcionamento das aulas. A escola utiliza ainda outras placas desportivas e o campo de terra da câmara municipal.

3- Análises dos Resultados da Escola 2000/01 – 2004/05

A análise de rendimento escolar constitui um dos principais mecanismos para avaliar e qualidade de uma escola e do sistema educativo, pois para Miranda (1999, 2ª edição) a qualidade de uma escola andarà indissociavelmente ligado ao resultado dos seus alunos. Daí advém o interesse pela análise dos resultados obtidos pelos alunos da escola em estudo.

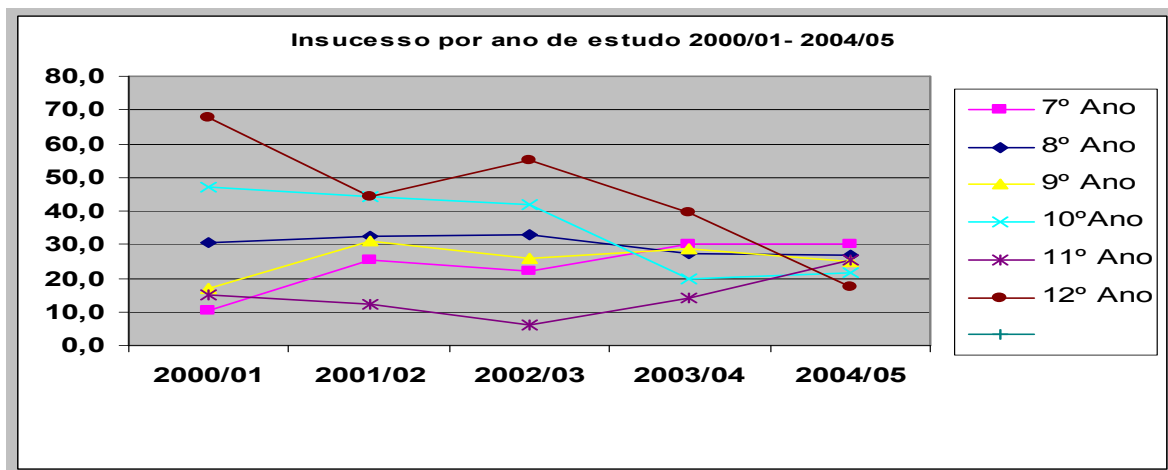
Gráfico 3:



Analisando o gráfico dos resultados dos alunos por ano de estudo, conclui-se que a escola demonstra uma tendência negativa em todos os anos de estudo no ano lectivo 2001/02, mas com maior incidência no 7º, 9º e 12º ano. Numa análise pormenorizada, verifica-se que os anos iniciais dos ciclos mostram uma acentuada diminuição do aproveitamento principalmente nos dois últimos anos lectivos, enquanto que os anos terminais dos ciclos mostram uma certa melhoria sobretudo, o 12º ano que mostra uma tendência muito positiva,

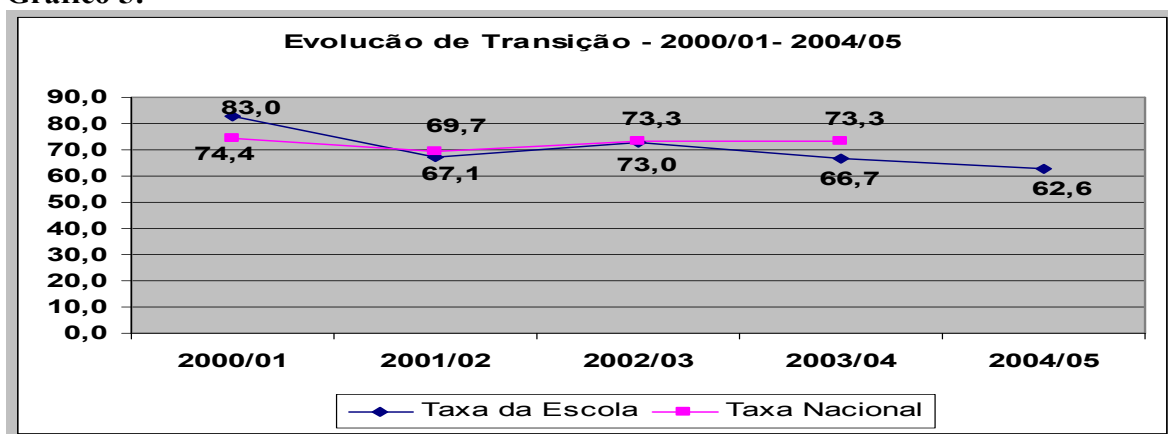
mas é de salientar que dos anos terminais o 8º ano demonstra uma ligeira diminuição no ano lectivo 2004/05.

Gráfico 4:



Pela análise do gráfico, conclui-se que os anos terminais mostram uma evolução positiva da percentagem de reprovação, principalmente o 10º e o 12º ano que apresentam no ano de base (2000/01) uma percentagem muito alta de insucesso. Os anos iniciais dos ciclos que contrariamente dos anos terminais apresentaram baixa percentagem de insucesso no ano lectivo 2000/01, mostra uma tendência negativa, mas concretamente o 7º e o 9º. O 11º ano mostra uma tendência muito positiva até ao ano lectivo 2002/03 e a partir daí mostra uma tendência negativa nos dois últimos anos de análise.

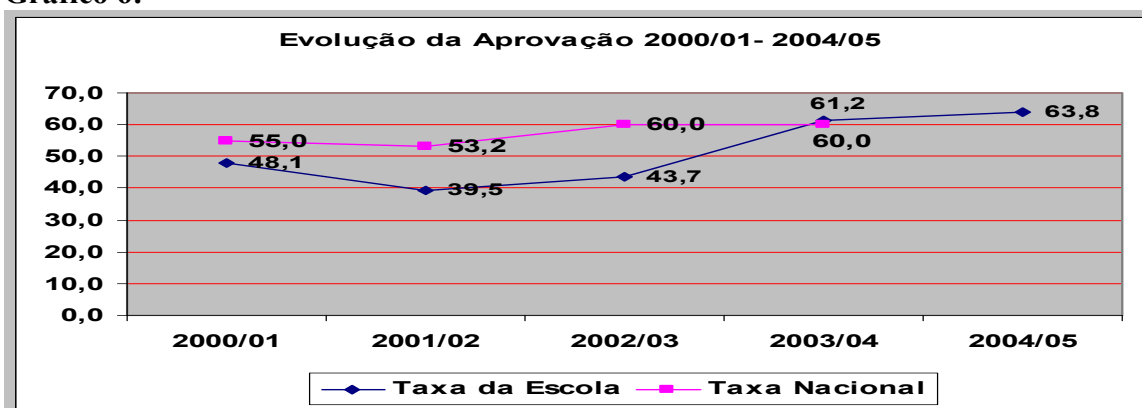
Gráfico 5:



A partir da análise do gráfico, pode-se concluir que a evolução da percentagem de transição nesses 5 últimos anos de análise é negativa, pois nota-se uma clara diminuição da percentagem dos alunos que transitam do primeiro para o segundo ano do ciclo, embora no

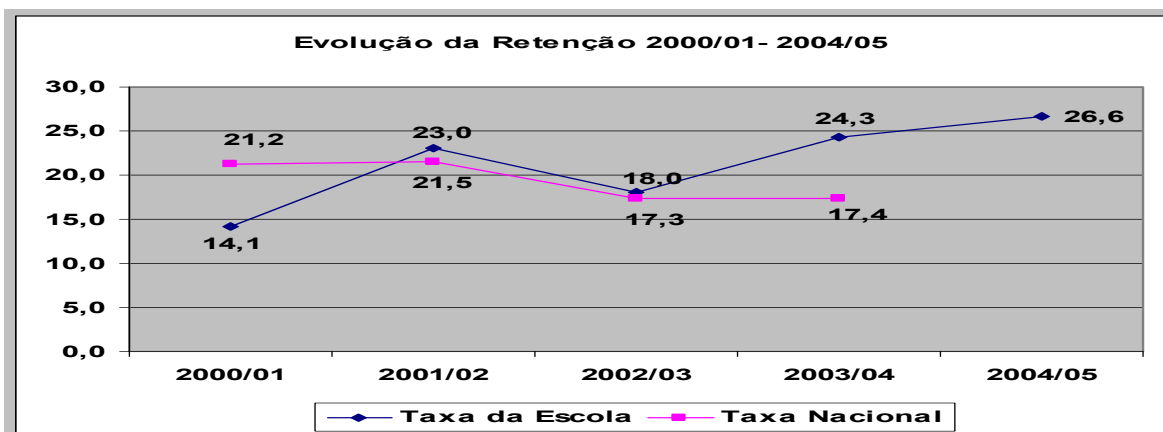
ano lectivo 2002/03 houve um aumento de 5.9% relativamente ao ano anterior, mas a partir daí houve uma diminuição acentuada nos dois últimos anos de análise. Comparativamente com os dados nacional é de salientar que exceptuando o ano de base (2000/01) a percentagem nacional foi sempre maior do que a percentagem da escola, todavia a diferença é muito pequena.

Gráfico 6:



A analisando a evolução da percentagem de aprovação nesses 5 últimos anos, o gráfico demonstra-nos uma tendência negativa no primeiro ano de análise, tanto a nível nacional como a nível da escola. Mas a partir daí o gráfico demonstra uma evolução positiva tanto a nível nacional como a nível da escola. Para nós esta evolução contínua demonstra para nós uma certa melhoria do processo ensino – aprendizagem, isto porque o resultado final espelha o que a escola foi capaz de realizar na sala de aula no dia a dia, assim como nas actividades extra-escolar e no trabalho da equipa directiva no seu todo.

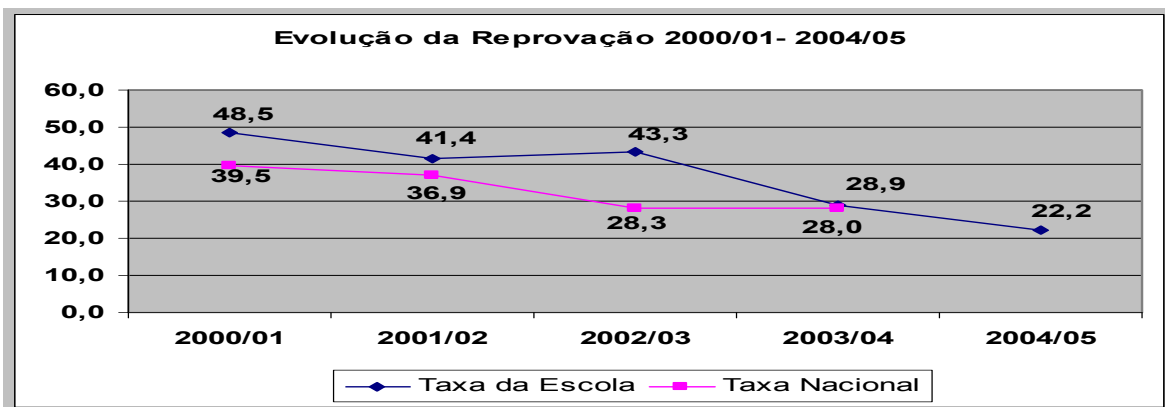
Gráfico 7:



Pela análise do gráfico, conclui-se que a evolução da percentagem da escola é mais preocupante do que a nível nacional, embora no ano lectivo 2000/01 a escola obteve a

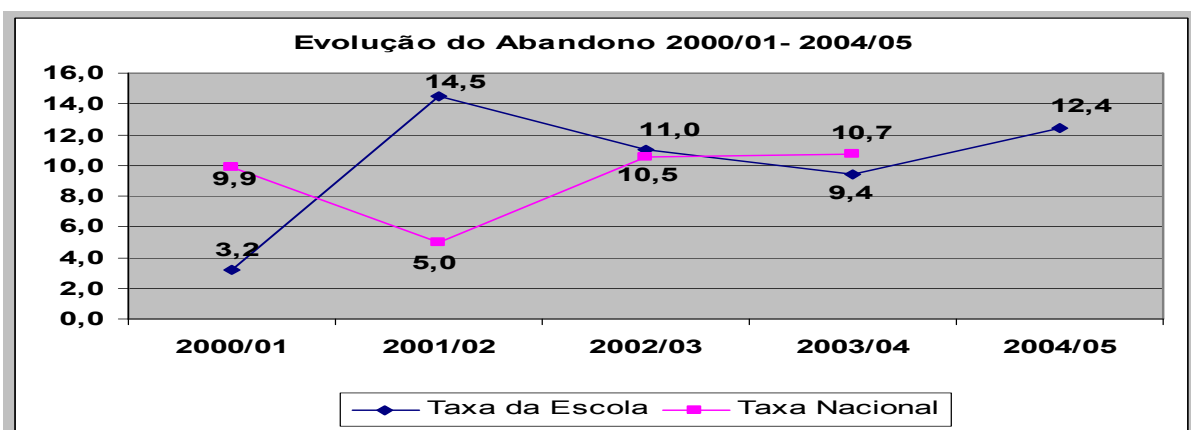
percentagem de retenção muito inferior relativamente a nível nacional, o que não veio a confirmar-se nos anos posteriores e pelo contrário a percentagem da escola foi sempre superior do que a nível nacional.

Gráfico 8:



Pela análise do gráfico, conclui-se que a percentagem de reprovação nesses últimos 5 anos tem decrescido tanto a nível da escola como nacional, mas é de salientar que a nível da escola houve uma pequena oscilação entre o ano lectivo 2000/01 e 2001/02 e a partir daí decresceu de forma muito significativa, pois é de salientar são realizadas provas gerais interna no final de cada ciclo de estudo. Para nós o resultado demonstra uma grande melhoria a nível dos resultados do processo ensino – aprendizagem, isto porque conseguiu diminuir a reprovação para menos de metade no espaço de 4 anos.

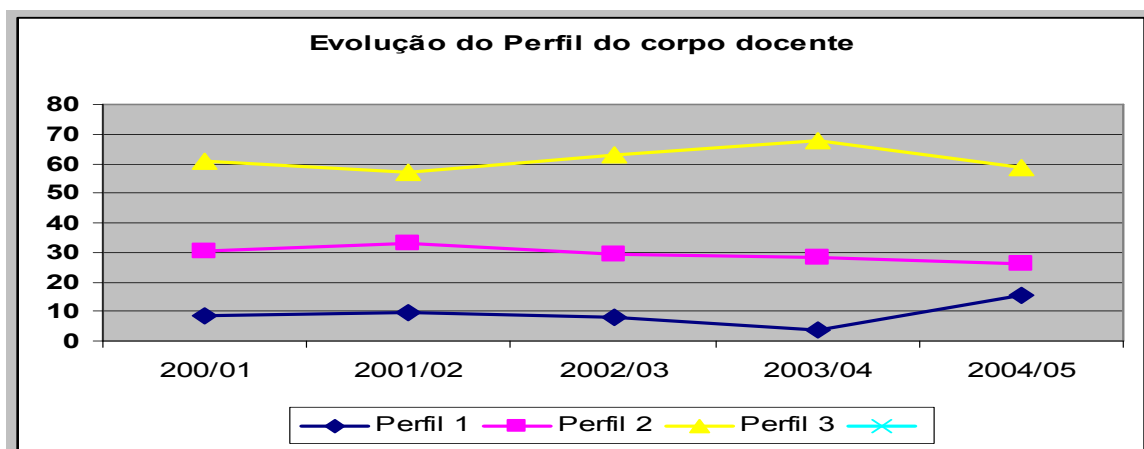
Gráfico 9:



Pela análise do gráfico pode se concluir que o abandono é bastante preocupante a nível da escola, passando de 3,3% para 14,5% no ano seguinte e a partir daí oscilando entre os 9,4% e os 12,4%. Comparativamente com a nível nacional, pode se concluir que a percentagem de abandono é bastante preocupante tanto a nível nacional como a nível da escola.

1 - Quadro 1: Disciplinas com baixo Aproveitamento 2004/05

Disciplina	Nível	Percentagem de Negativas
Inglês	7º	43.1
Matemática	7º	43.7
Est. Científicos	8º	50
Língua Portuguesa	8º	47.2
Química	9º	41.3
Matemática	10º	56.5
C. Naturais	10º	43.7
Língua Portuguesa	11º	43.2
Matemática	11º	40.8
Matemática	12º	36.7

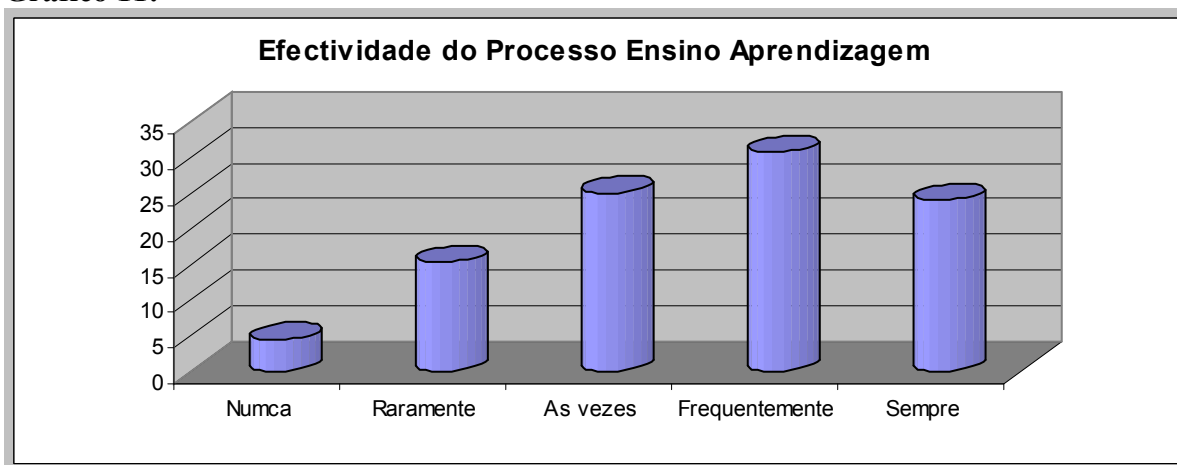
Gráfico 10:

Analisando a evolução dos professores em termos de qualidade, graficamente é visível que a nível da escola existe um grande número de professores sem qualificação (superior a 50% durante esses 5 anos) e uma carência de professores qualificados, principalmente os do perfil 1, que segundo o gabinete de estudos e planeamento apenas estes estão habilitados para leccionar até o terceiro ciclo, mas pelo número de professores do perfil 1 disponíveis na escola nesses 5 anos de análise, pode-se concluir que os professores do perfil 2 que estão habilitados para leccionar até o 2º ciclo leccionavam no terceiro ciclo e consequentemente os professores do perfil 3 que estão habilitados para leccionar apenas o tronco comum também leccionavam no 2º ciclo. Mas é de realçar que no ano lectivo 2004/05 a escola teve um

aumento significativo de professores do perfil 1, o que consequentemente diminuiu o número de professores o perfil 2 e 3.

4- Efectividade do processo ensino-aprendizagem.

Gráfico 11:



Da análise do resultado da efectividade do processo ensino-aprendizagem, concluímos que a escola realiza quase na totalidade as actividades mencionadas no questionário, de uma forma geral, embora gráfico nem todas as actividades são realizadas pela escola com frequência. Portanto, tendo em conta que a efectividade do processo ensino aprendizagem “*é o principal processo da escola no que diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos*”, iremos de seguida analisar os resultados na horizontal, de modo à ter os maiores detalhes importante no processo ensino aprendizagem.

Requisitos não críticos:

- ♦ Currículo organizado e articulado;
- ♦ Práticas efectivas e estratégias de ensino;
- ♦ Avaliação contínua do rendimento dos alunos;
- ♦ Rotina de sala de aula organizada e disciplinada.

Requisitos Críticos:

- ♦ Respeito do tempo efectivo de aprendizagem;
- ♦ Estratégias diferenciada de ensino;
- ♦ T.P.C frequente;

Através da análise vertical, conseguimos identificar os requisitos críticos e os não críticos, porém não conseguimos identificar as características que os tornam críticos. Desta feita torna-se indispensável uma análise horizontal, de modo à ter os maiores detalhes.

Análise Horizontal:

Em conformidade com os requisitos críticos e não críticos apresentaremos de seguida as características que os tornaram críticas.

Currículo organizado e articulado.

- ◆ A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas;
- ◆ Os conteúdos para cada disciplina e para cada ciclo estão organizados de forma sequencial;
- ◆ Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior;
- ◆ Os objectivos das aprendizagens de cada ano e ciclo de estudo, estão claramente definidos nos programas de cada disciplinas.

Práticas efectivas e estratégias de ensino.

- ◆ Os professores conhecem as necessidades de cada turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;
- ◆ Os professores utilizam uma linguagem simples e clara durante as aulas;
- ◆ Os professores estabelecem uma relação entre a lição anterior e a actual, de modo a consolidar os conceitos;

Avaliação contínua do rendimento dos alunos.

- ◆ A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar as aprendizagens dos alunos com base nos objectivos dos programas.

Rotina da sala de aula organizada e disciplinada.

- ◆ O plano de aula contém informações sobre a matéria, a metodologia a seguir e as formas de avaliação;
- ◆ As regras de procedimento disciplinares na sala de aula são conhecidos por todos os alunos e professores;
- ◆ Os professores reforçam os comportamentos positivos e socialmente correctos dos alunos;
- ◆ Os problemas da indisciplina são resolvidos a nível da turma.

As características que tornam os requisitos críticos são:

Respeito do tempo efectivo de aprendizagem.

- ◆ As actividades extra-escolares não são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas;
- ◆ A interrupção de aulas devido à ausência de professores e reuniões não é mínima;
- ◆ As normas em relação a atrasos e faltas, tanto para os alunos como para os professores, não são respeitados;
- ◆ Os professores não começam e terminam as aulas pontualmente.

Estratégias diferenciadas de ensino.

- ◆ Os professores não usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, exercícios e trabalho de grupo;
- ◆ Os professores não utilizam matérias interactivos n as aulas;
- ◆ A escola não promove aulas de recuperação para os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem;
- ◆ Os coordenadores pedagógicos não vistam regularmente as aulas dos professores.

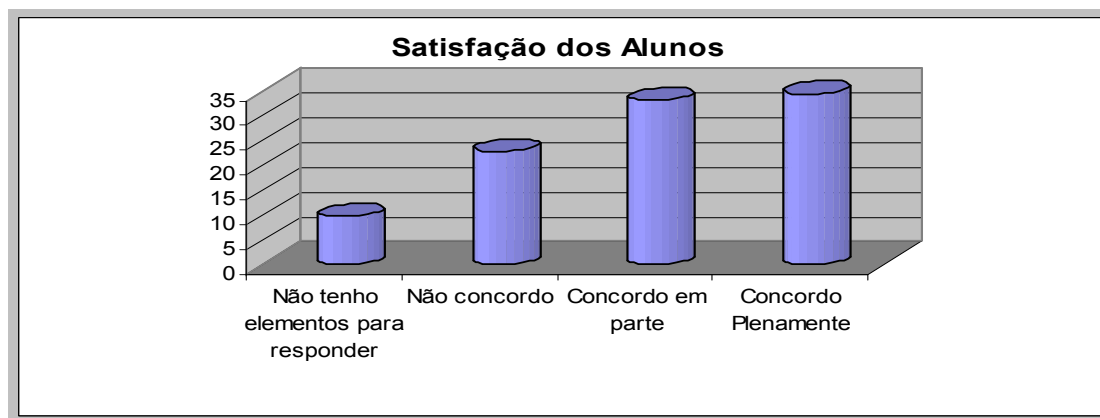
T.P.C frequente.

- ◆ Os professores não passam T.P.C regularmente;
- ◆ Os alunos não fazem T.P.C regularmente;
- ◆ Os T.P.C não são passados em quantidade suficiente, nem com um nível de dificuldade adequado.

5– Satisfação dos clientes.

A satisfação dos clientes é um dos elementos fundamentais na determinação da qualidade da educação, ou duma escola em particular, isto tendo em conta que a qualidade é o atendimento das exigências do cliente, conforme defende Idalberto Chiavenato. Portanto entendemos por satisfação do cliente, a resolução dos seus problemas por parte da escola, de modo a suprir as necessidades e expectativas. São clientes directos da escola os alunos e as famílias e clientes indirectos a comunidade social, as organizações governamentais e não governamentais.

Gráfico 12:



Numa análise vertical dos resultados dos alunos, podemos concluir que à uma predominância da variável “**concordo em parte**” e “**concordo plenamente**,” que de uma forma global mostra que os alunos estão satisfeitos com a escola e com os processos que nela se desenvolva. Isto, porque os alunos que estão totalmente de acordos representam os 37% e os que concordam parcialmente representam os 35%, portanto se adicionarmos concordo parcialmente e concordo plenamente atingimos os 72%, enquanto que os restantes 28% divide-se para desenformado e não concordo com 8% e 20% respectivamente.

Análise Horizontal

Tendo em conta que o gráfico acima, apenas dá nos uma visão generalizada da satisfação dos alunos, não permitindo identificar realmente as maiores satisfações e insatisfações dos alunos, fizemos também uma análise pormenorizada, onde definimos como parâmetro a classificação obtidas pelos tópicos de referência. Deste modo os requisitos com pontuações igual ou inferior a 75% consideramos críticos, enquanto que os que tópicos de referencia com pontuações superiores a 75 %, consideramos como não críticos.

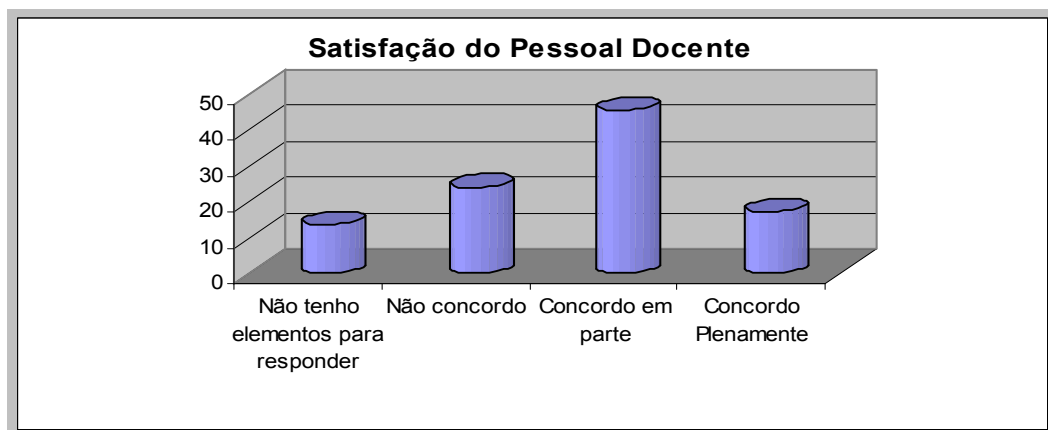
São suas satisfações dos alunos:

- ◆ Têm confiança na escola;
- ◆ Estão satisfeitos por estarem matriculados nesta escola;
- ◆ Estão satisfeitos com a forma como os professores os ensinam;
- ◆ Estão satisfeitos com a forma como agem os directores de turmas;
- ◆ Têm boas relações com os professores;
- ◆ Participam nas programações e organizações das actividades culturais da escola.

As suas insatisfações são:

- ◆ Os empregados não manifestam disposições para os ajudar quando precisam;
- ◆ Não estão satisfeitos com o nível de manutenção e higiene da escola;
- ◆ Dizem que não recebem um tratamento correcto por parte da equipa directiva;
- ◆ Não estão satisfeitos com os serviços complementares da biblioteca e da cantina;
- ◆ Dizem que os professores não começam e nem terminam as aulas dentro do tempo estipulado.
- ◆ Dizem que se pudessem mudariam de escola.

Resumindo e concluindo, segundo a satisfação dos alunos a escola têm alguns pontos fortes que lhe permite caminhar rumo a qualidade, como por exemplo os alunos dizem ter a confiança na escola, estão satisfeito por estarem matriculados ali, e estão satisfeitos com a forma como os professores os ensinam. Isto significa para nós que a escola consegue satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos alunos de forma satisfatória, mas por outro lado os alunos mostram algumas insatisfações que podem hipotecar a qualidade da escola que todos almejamos, visto que segundo os alunos os professores não respeitam o tempo estipulado a leccionação, ou seja, não começam nem terminam as aulas dentro do tempo estipulado, ainda afirmam não estarem satisfeitos com o serviço da biblioteca e da cantina. Por outro lado afirmam que se pudessem mudariam de escola, o que mostra de certa forma a incongruência dos alunos, porque afirmam que têm a confiança na escola e que estão satisfeitos por estarem matriculados nesta escola, mas mostram o desejo que de mudar de escola. Para nós a escola deve procurar conhecer as causa que estão na origem do querer mudar de escola por parte dos alunos, assim como melhorar as condições de funcionamento da biblioteca que é uma área importante dentro da escola para a consolidação da aprendizagem e o aumento do conhecimento dos alunos, e ter um maior controle na entrada e saída dos professores durante as aulas.

Gráfico 13:

Numa análise vertical do gráfico da satisfação do pessoal docente, concluímos que de uma forma geral o pessoal docente não mostra grandes satisfações com escola, isto porque segundo o gráfico 45% concordam parcialmente e apenas 17% estão plenamente de acordo com as actividades e processos levados a cabo pela escola. Por outro lado pode se verificar no gráfico que 24% não estão de acordo. Portanto a partir deste gráfico nota – se que a escola precisa de melhorar muito a satisfação do pessoal docente, se realmente deseja atingir o certificado de um escola de qualidade, visto que o pessoal docente é um elemento de grande influência na busca e construção da qualidade de uma escola, isto porque é ele o principal veículo de transmissão de conhecimento e de orientação pedagógica do processo ensino-aprendizagem dos alunos, portanto o sucesso e ou fracasso dos resultados dos alunos estão intimamente ligados aos professores. Deste modo a direcção da escola têm o dever de responder e satisfazer as necessidades e expectativas dos professores de modo a mantê-los motivados no desempenho das suas funções.

As suas satisfações são:

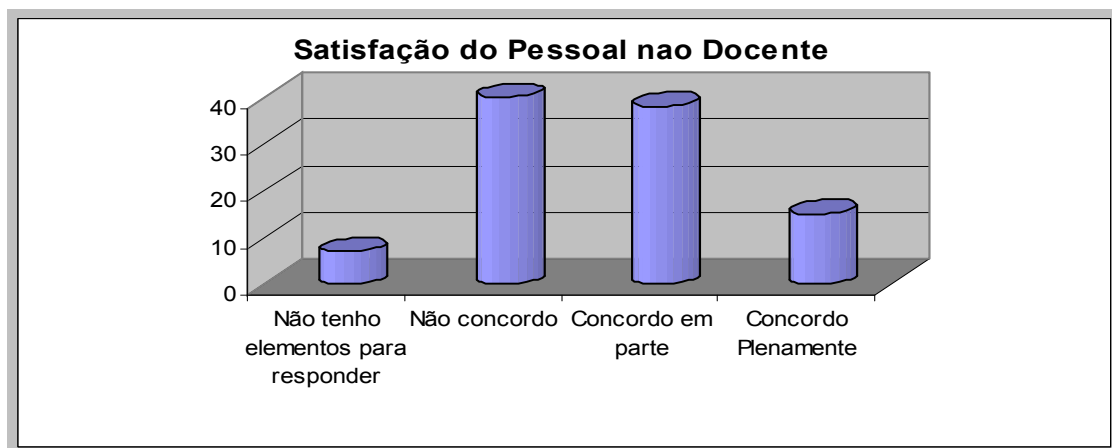
- ◆ Estão satisfeitos com a forma como a equipa directiva gere os recursos humanos e materiais da escola;
- ◆ Dizem que a equipa directiva promove acções de formações para os professores;
- ◆ Dizem estão satisfeitos com a forma como discutem os conteúdos, as metodologias e as estratégias de ensino durante as coordenações pedagógicas;
- ◆ Estão satisfeitos com o apoio do subdirector pedagógico, quando enfrentam problemas pedagógicos;
- ◆ Dizem que recebem um tratamento justo e equitativo por parte da direcção da escola.

As suas insatisfações são:

- ◆ Não estão satisfeitos com o ambiente e clima da escola;
- ◆ Dizem não estão satisfeitos com as condições em que realizam as suas tarefas;
- ◆ Dizem que não conhecem os objectivos que a escola pretende atingir à curto e médio prazo;
- ◆ Dizem que não participam nas tomadas de decisões da escola;
- ◆ Não estão satisfeitos com o comportamento dos alunos;
- ◆ Não participam na elaboração dos planos e projectos da escola;
- ◆ Dizem não satisfeitos com o funcionamento do conselho de disciplina.

Através da análise horizontal, concluímos que apesar de o gráfico acima tem-nos ilustrado uma certa insatisfação do pessoal docente, este mostra – se satisfeitos com alguns tópicos que realmente contribui para a melhoria da qualidade da escola, como por exemplo as acções de formações promovidas pela escola para os professores e o apoio que o subdirector pedagógico dão aos professores quando estes enfrentam dificuldades pedagógicas. Sendo esta área de gestão considerada a mais principal no processo ensino-aprendizagem, estas acções são de extrema importância numa escola, porque é nesta área que se enquadram todas as actividades, projectos, recursos e serviços directamente relacionados com o ensino-aprendizagem e a educação, como diz Brito (1994). Mas por outro lado o pessoal docente mostra algumas insatisfações que de facto carecem de intervenções e melhorias indispensáveis, porque são tópicos essencialmente ligados ao processo de qualidade educativo, como por exemplo o ambiente e o clima escolar, o envolvimento e participação do pessoal docente nas tomadas de decisões, assim como o envolvimento na elaboração de planos e projectos da escola. Por outro lado o não conhecimento dos objectivos da escola por parte dos professores provoca-nos uma certa preocupação, isto porque ficamos sem saber se a escola planifica e define os seus objectivos e não divulga – os para os professores, ou então a escola não planifica nem define os objectivos que pretende atingir. Uma coisa é certa o não conhecimento dos objectivos da escola é bastante grave para nós, isto porque se não conhecem os objectivos não se sabem para onde caminhar, como caminhar e que recursos utilizar.

Gráfico 14:



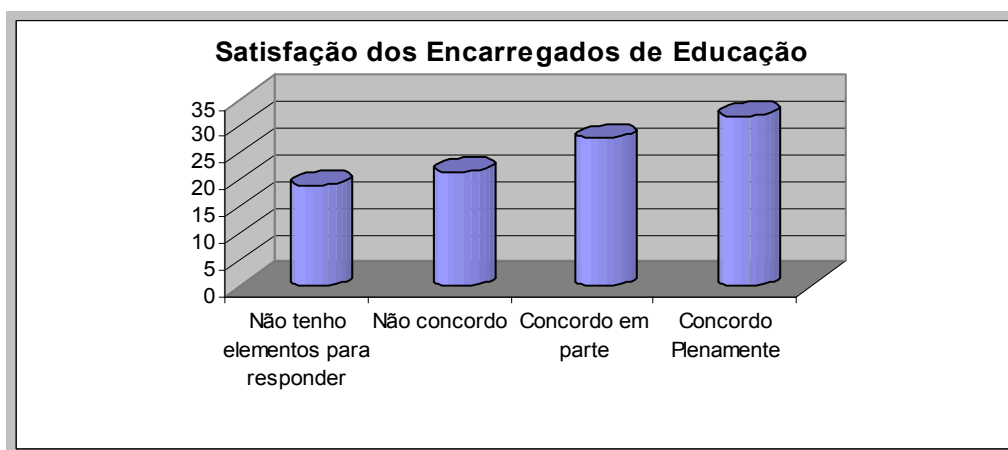
Da análise do resultado do inquérito aplicado ao pessoal não docente, concluímos que à uma grande predominância de respostas em **não concordo** e **concordo em parte**, mostrando deste modo que estão poucos satisfeitos com o desenrolar do processo das actividades realizadas na escola, isto porque segundo o gráfico 40% não concorda, 38% concorda em parte e apenas 15% concorda plenamente. Tendo em conta que o pessoal não docente é também uma parte constituinte do sistema escolar, a escola tem que apostar no aperfeiçoamento e satisfação do pessoal docente, isto porque, segundo a enciclopédia **educar hoje** “*para desenvolver um trabalho de qualidade na escola, torna se indispensável à intervenção de um conjunto diversificado de pessoal não docente, cuja actuação deve ser articulado com o trabalho desenvolvido pelas famílias e pautar sempre por critérios de natureza pedagógicas*”.

As satisfações do pessoal não docente são:

- ◆ Dizem que os alunos e professores respeitam os seus trabalhos;
- ◆ Estão satisfeitos com a comunicação existente entre eles e a direcção da escola;
- ◆ Dizem que possam dar sugestões para a melhoria do funcionamento do trabalho.

As suas insatisfações são:

- ◆ Não estão satisfeitos com o clima e o ambiente da escola;
- ◆ Não estão satisfeitos com as condições em que realizam as suas tarefas;
- ◆ Dizem que não participam na elaboração dos projectos e planos da escola;
- ◆ Dizem que estão satisfeitos com o comportamento dos alunos;
- ◆ O pessoal não docente não está representado na assembleia da escola;
- ◆ Não sentem motivados para desempenharem as suas funções.

Gráfico 15:

Pela análise do gráfico, concluímos que o encarregado de educação tem uma certa falta de informação sobre a escola, mas é certo também que não mostram grande satisfação com a escola, contudo a percentagem dos que concordam plenamente é maior 31%, mas é de realçar também que 27.7% concordam parcialmente e 21% não concordam. Mas é de salientar que 19% não tem elementos que lhes permitem responder as questões colocadas no questionário.

Portanto, para nós a escola deve informar os encarregados de educação sobre todas as actividades desenvolvidas ou por desenvolver, isto porque os encarregados de educação são os principais clientes da escola, desta forma a escola deve conhecer as suas necessidades e expectativas de modo a planear, organizar e executar tarefas e actividades que vão de encontro as suas expectativas para não provocar a insatisfação e desmotivação dos encarregados de educação.

As satisfações para os encarregados de educação são:

- ◆ Estão satisfeitos por seus filhos frequentar esta escola;
- ◆ Dizem que são informados dos progressos e dificuldades dos seus educandos de forma satisfatória;
- ◆ Dizem que dispõe de mecanismos adequados para efectuarem queixas e sugestões sobre o funcionamento da escola;
- ◆ Estão satisfeitos com o desempenho dos professores dos seus educandos.

As suas insatisfações são:

- ◆ Não têm confiança na escola dos seus educandos;

- ◆ Dizem que a educação recebida pelos seus educandos não respondem as suas expectativas;
- ◆ Não estão satisfeitos com a forma de agir do director de turma;
- ◆ Dizem que não estão satisfeitos com os resultados dos seus educandos;
- ◆ Não sabem quem é o seu representante na Assembleia da escola;
- ◆ A escola não promove eventos (palestra, encontro cultural) que permitem contactos entre encarregados de educação e os professores;
- ◆ Dizem que se pudessem mudariam os seus educandos para outra escola;
- ◆ Dizem que o serviço educativo prestado pela escola não é de qualidade.

Da análise horizontal, concluímos que os encarregados de educação estão satisfeitos, por seus educandos frequentarem esta escola e com o desempenho dos professores, mas é preocupante as insatisfações manifestadas pelos encarregados de educação, visto que revelam não ter a confiança na escola dos seus educandos, que a educação recebida pelos seus educandos não respondem as suas expectativas, que o serviço educativo prestado pela escola não é de qualidade e que a escolas não promove eventos que permitem contactos entre encarregados de educação e os professores, entre outros acima referidos, de facto essa insatisfações põe em causa o futuro e a qualidade da escola. Para nós é indispensáveis que a escola intervenha de forma urgente na melhoria desses tópicos, de modo a responder as necessidades e expectativas e aumentar a satisfação dos encarregados de educação.

6- Opinião do Director da Escola.

Segundo o director, a escola tem vindo a implementar projectos e medidas que visam melhorar a organização e a qualidade da escola. Desses projectos e medidas citou o projecto de formação do pessoal docente e não docente na área de informática, criação do quadro de honra e atribuição de certificado de mérito aos melhores professores e as medidas de controlo da assiduidade e pontualidade dos professores. Esses projectos e medidas tem como principal objectivo consciencializar os professores a mudarem-se de atitude e comportamento, assim como incentivar os professores e alunos a esforçarem-se de modo a melhorar os resultados e alcançar a excelência educativa. Com a implementação dessas medidas segundo o director a escola melhorou a sua organização, reforçou o compromisso dos professores, melhorou ambiente escolar e o nível de aprendizagem dos alunos.

Por outro lado questionado sobre a participação dos professores e pais/encarregados de educação na vida e tomadas de decisões da escola, este respondeu que tem havido uma fraca participação tanto dos professores como dos pais/encarregados de educação, apesar da insistência da direcção, mas afirmou que a Assembleia da escola tem participado de forma muito positiva nas tomadas de decisões e na discussão e aprovação dos planos e projectos da escola.

Relativamente à relação entre a escola e os serviços centrais do Ministério da Educação e Ensino superior, este revela que a escola tem uma relação altamente positiva com a delegação escolar, com a comunidade e com outras escolas secundárias, por outro lado revelou que a relação com o ICASE, não tem sido o desejável.

CAPÍTULO III: ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Da análise feita dos questionários aplicados ao pessoal docente e não docente, aos Encarregados de Educação, a equipa directiva, da entrevista realizada com o Director da escola e dos dados recolhidos junto das instituições do Ministério da Educação e Ensino Superior (GEP), concluímos que para além das potencialidades e oportunidades que a escola dispõe, existem também alguns obstáculos e ameaças que afectam ou pode vir a afectar o bom desempenho e funcionamento da escola. Sendo assim achamos pertinente elaborar a matriz de análise *SWOT*, também denominada análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que permite a escola conhecer de forma clara as suas potencialidades e obstáculos, assim como ter as condições de escolher criteriosamente os objectivos e metas que pretende implementar.

As forças e as fraquezas constituem o ambiente interno à escola, sendo:

- **Forças** (pontos fortes): tudo aquilo que a escola deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a escola controla e executa bem
- **Fraquezas** (pontos fracos): tudo aquilo que a escola deveria estar fazendo e não está fazendo. São variáveis que a escola controla, mas executa mal.

As oportunidades e as ameaças fazem parte do ambiente externo à escola, sendo:

- **Oportunidades:** todas as situações externas à escola (de natureza política, económica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola.
- **Ameaças** (ou riscos): são situações externas à escola (de natureza política, económica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter seu impacto minimizado. São situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afectar ou não a escola, dependendo das suas condições internas de neutralização.

Quadro 2: Análise SWOT.

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos professores qualificados e em formação; • Fácil comunicação entre Professores, alunos e equipa directiva; • Larga experiência dos professores relativamente ao processo ensino aprendizagem; • Existência de um clima de confiança; • Organização de acção de formação para professores e pessoal da secretária; • Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade do ensino; • Existência de planificação das actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de gestores formados para o ensino secundário; • Existência do dispositivo legal que define a organização e gestão dos estabelecimento da ensino secundário; • Possibilidades de capacitar os recursos humanos em parcerias com o ministério da educação e outras entidades competentes em matéria de elaboração do projecto educativo; • Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação; • Possibilidade de arrecadar recursos para a escola, através de parcerias e cooperação com outras instituições.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um projecto educativo da escola; • Elevado índice de insucesso escolar, principalmente nos anos terminais de cada ciclo de estudo; • Fraca divulgação dos objectivos e metas da escola junto dos professores, alunos, pessoal não docente e encarregados de educação; • Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola; • Altas taxas do abandono escolar; • Insatisfação dos professores com as condições em que realizam as suas tarefas; • Ausência de aulas de reforço para os alunos com maiores dificuldades; • Pouca higiene da instalação. 	<ul style="list-style-type: none"> • A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias; • Fraca autonomia pedagógica; • Instabilidade administrativa (troca frequente da equipa directiva); • Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação; • Forte influência dos delinquentes sobre os alunos. (principalmente rapazes)

Forças X Oportunidades*Como a Força ajuda a escola a beneficiar-se da Oportunidade?***Quadro 3:**

Forças/ oportunidades	Oportunidade 1: Possibilidade de formar os recursos humanos em matéria de elaboração de projectos educativos.	Oportunidade 2 Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação	Oportunidade 3 Existência de gestores formado para o ensino secundário
Força 1: Existência de Professores qualificado e em formação	Alta	Média	Alta
Força 2: Larga experiência dos professores relativamente ao ensino aprendizagem.	Alta	Média	Média
Força 3: Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade de ensino.	Alta	Alta	Alta

Fraquezas X Ameaças*Como é que a Fraqueza reforça o impacto da Ameaça na escola?***Quadro 4:**

Fraqueza/ Ameaça	Ameaça 1 A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias	Ameaça 2 Instabilidade administrativa (troca frequente do pessoal administrativo	Ameaça 3 Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação
Fraqueza1 Elevado índice de insucesso escolar;	Alta	Média	Média
Fraqueza 2 Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola	Alta	Alta	Baixa
Fraqueza3 Altas taxas de Abandono	Alta	Média	Alta

Forças X Ameaças

Como é que a Força pode ajudar a reduzir o impacto da Ameaça?

Quadro 5:

Forças/ Ameaças	Ameaça 1 A escola recebe muitos alunos carentes e com pouca preparação, oriundo de zonas rurais com fraco acesso aos manuais e novas tecnologias	Ameaça 2 Instabilidade administrativa (troca frequente do pessoal administrativo)	Ameaça 3 Baixo rendimento económico e financeiro dos pais/ encarregados de educação
Força 1: Existência de Professores qualificado e em formação	Alta	Baixa	Baixa
Força 2: Larga experiência dos professores relativamente ao ensino aprendizagem.	Alta	Baixa	Baixa
Força 3: Equipa directiva unida e comprometida com a qualidade de ensino.	Alta	Baixa	Baixa

Fraquezas X Oportunidades

Como é que a Fraqueza pode dificultar o aproveitamento da Oportunidade?

Quadro 6:

Fraquezas/ Oportunidades	Oportunidade 1: Possibilidade de formar os recursos humanos em matéria de elaboração de projectos educativos.	Oportunidade 2 Possibilidade de fácil acesso a novas tecnologias de informação e comunicação	Oportunidade 3 Existência de gestores formado para o ensino secundário
Fraqueza 1 Elevado índice de insucesso escolar;	Alta	Alta	Alta
Fraqueza 2 Fraca participação do pessoal docente e não docente na elaboração dos projectos e planos da escola	Média	Média	Alta
Fraqueza 3 Altas taxas de Abandono	Média	Média	Baixa

CAPÍTULO IV: SUBSÍDIOS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA

A proposta de plano de melhoria, que apresentamos neste trabalho de fim de curso, foi elaborada a partir dos dados concretos recolhidos e analisado neste trabalho monográfico.

A presente proposta tem como objectivo principal fornecer/propor a equipa directiva da escola Alfredo da Cruz Silva, um alguns objectivos estratégicos, estratégias de aplicação prática e metas concretas, ou seja, como um começo e fim definidos, que deve ser acompanhado de um plano de acção de modo à materializar os objectivos estratégicos e melhorar a eficácia e eficiência na gestão e consequentemente nos resultados no processo ensino-aprendizagem, levando sempre em consideração que a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela acção mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola.

Para a elaboração do plano baseamos no planeamento estratégico e nos princípios da gestão pela qualidade total, nomeadamente a gestão participativa e gestão com foco no aluno. A gestão participativa, baseada em dados e factos concretos, voltada para a satisfação dos clientes da escola. Daí que a gestão pela qualidade total implica atitude renovadas por novas crenças, sensibilidade para colocar no lugar do outro. Ela tem como princípios: **valorização das pessoas, melhoria contínua, gestão do processo, satisfação social**. A gestão participativa já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, de trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque, o êxito de uma organização (escola) depende da acção construtiva conjunto dos seus membros. Considerando os alunos como foco da sua actuação, a escola deve olhar para os mesmos de forma diferenciada e como parceiros com potencialidades a desenvolver, sendo eles os principais agentes educativos, ajudando-os, fazendo a ligação entre as aprendizagens e a vida quotidiana.

Os objectivos estratégicos definidos neste têm uma vigência de 3 anos e o plano de acção têm a duração de um ano lectivo, isto tendo sempre presente que o plano de acção deve ser sempre redefinidos de modo a ir de encontro aos objectivos estratégicos definidos.

PROPOSTA DO PLANO DE MELHORIA DA ESCOLA ALFREDO DA CRUZ SILVA

Quadro 7.

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.	Focalizar maior atenção nas disciplinas com baixo rendimento.	Reduzir o Insucesso Escolar de 43.1% para 20% na disciplina de Inglês do 7º ano.
		Aumentar a taxa do sucesso escolar de 43.7% para 75% na disciplina de Matemática do 7ºano.
		Reduzir o insucesso escolar de 56.5% para pelo menos 30% na disciplina de Matemática do 10ºano.
		Reduzir o insucesso escolar de 43.2% para 25% na disciplina de Língua Portuguesa 11º ano.
	Desenvolver acções de formações específicas para professores das disciplinas com baixo rendimento.	Pelo menos 75% dos professores das disciplinas críticas havendo frequentar, pelo menos duas acções específicas sobre metodologias de ensino.
		70% Dos professores das disciplinas críticas utilizam técnicas diversificadas de ensino/aprendizagem.
		100% Dos professores das disciplinas críticas utilizam resultados de avaliação para melhorarem o processo.

Quadro 8.

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
Continuação	Promover aulas de reforço para os alunos com baixo desempenho	80 % Dos alunos com baixo desempenho a frequentar aulas de reforço e melhorando os resultados
Promover a excelência da equipa directiva para o desempenho das suas funções	Dinamizar a actuação dos órgãos de gestão da escola	Promover pelo menos uma reunião trimestral, com todos os membros da Assembleia da Escola
	Incentivar o envolvimento os alunos e pais/encarregados de educação na vida escolar e nos órgãos de gestão.	Apoiar e estimular a actividade da associação dos estudantes.
	Estimular e participação efectiva do pessoal docente e não docente na gestão da escola.	Apoiar e estimular a criação da associação dos encarregados de educação.
		Pessoal docente e não docente reconhecem/participem activamente na gestão da escola.

Quadro 9:

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
Reforçar a integração escola comunidade	Dinamizar a actuação do conselho de turma	90% do conselho de turma constituída segunda a legislação (Art.62 do Decreto-lei nº20/2002 de 19 de Agosto) e reúnem uma vez por mês.
		Pelo menos 75% das recomendações saídas do conselho de turma, divulgado aos encarregados de educação pelo director de turma.
	Promover e realizar eventos sócios - educativos, envolvendo a comunidade	A maioria da comunidade envolvida nos eventos promovida e realizada pela escola.
		Realizar pelo menos um encontro trimestral com a comunidade envolvente nos centros comunitários.
	Assegurar formas inovadoras de comunicação/informação entre a escola e comunidade	Grande parte das actividades sócio-culturais realizadas pela escola é conhecida pela comunidade.
		Produzida e distribuída um mínimo de 100 panfletos (anuais) com informações relevantes da escola e os problemas sociais.

Quadro 10:

Objectivos estratégicos	Estratégias	Metas
Dotar a escola de melhores condições materiais para o exercício da sua função.	Apetrechar a escola com os materiais didácticos adequados para leccionação.	Adquiridos pelo menos 75% dos materiais didácticos pedagógicos que facilita a leccionação do ensino-aprendizagem.
		Adquiridos pelo menos 70% dos equipamentos de laboratório para as aulas práticas.
	Promover parceria/cooperação com outras instituições e organizações públicas e privadas.	60% das actividades sócio-culturais e educativas programadas pela escola concretizados através de fruto da parceria/cooperação público/ privada.

Quadro 11:

Objectivos: *Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.*

Estratégia: *Focalizar mais atenção nas disciplinas críticas.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Adquirir manuais para equipar a biblioteca.	[(N.º de manuais adquiridos/N.º manuais a serem adquiridos)*100]	Conselho Directivo	Coordenadores e Professores das disciplinas	Outubro 2006	150.000,00	Equipa directiva	—	Finais de Outubro	Inventário da Biblioteca
Encontro trimestral de atendimento personalizado aos alunos com baixo rendimento escolar	[(N.º de encontro realizados/N.º de secção previsto)*100]	Conselho Pedagógico	Professores de Psicologia e Sociologia	Finais do primeiro e segundo trimestre	—	Professores	Análise dos resultados obtidos	Final do Ano lectivo	Relatório dos encontros
Elaborar um programa de capacitação para os docentes das disciplinas com baixo rendimento	Documento contendo programa e cronograma de capacitação	C. Directivo C. Pedagógico	Instituições de Formação de Professores e professores das disciplinas com baixo rendimento	Início do Ano lectivo	80.000,00	Docentes do ISE	Manuais, Programas de cada disciplina	Julho	Programa de Formação e Relatório final

Quadro 12:

Objectivos: *Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.*

Estratégia: *Desenvolver acções de formações específicas para professores das disciplinas críticas.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de seminário trimestral sobre temas pedagógica e métodos de ensino diversificados.	[(Nº de seminários realizados/Nº Seminários previstos)*100]	C. Pedagógico	Professores	Início de cada trimestre	45.000,00	Formadores (Didácticos do ISE)	Equipamentos Informáticos e áudios	Outubro Janeiro Abril	Relatório
Realização de intercâmbio/Colóquio entre os professores e coordenadores das disciplinas com baixo rendimento e os das outras escolas.	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo C. Pedagógico	Professores e coordenadores	Novembro e Maio	25.000,00	Professores Coord.	Equipamentos Informáticos e áudios e manuais escolares.	Julho	Acta/Relatório dos encontros

Quadro 13:

Objectivos: <i>Promover o sucesso educativo e a formação integral dos alunos.</i> Estratégia: <i>Promover aulas de reforço para os alunos com baixo desempenho.</i>									
Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Criação de quadro de honra trimestrais	[(Nº de quadro realizadas/Nº de quadro previstas)*100]	C. Directivo Coordenadores	Alunos, professores	Dezembro Abril Julho	90.000,00	Coordenad.	Papéis	Abril Julho	Listas dos participantes e os seus respectivos resultados
Realização de concursos trimestrais nas disciplinas de línguas	Relatório contendo nomes dos concorrentes e dos premiados	Subdirector dos assuntos sociais e comunitários	Alunos	Dezembro Abril Julho	90.000,00	Coordenad.	Papéis, canetas	Abril Julho Dezembro	Relatório
Realização de duas aulas de reforços semanais	[(Nº de aulas realizadas/Nº de aulas previstas)*100]	Conselho Pedagógico	Professores das disciplinas críticas	Abril Maio Junho	_____	Professores	Giz. Quadro ...	Maio Junho	Fichas de Coordenações Pedagógicas; Relatório de aproveitamento

Quadro 14:

Objectivos: *Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções.*

Estratégia: *Dinamizar a actuação dos órgãos de gestão da escola.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Renovação da Assembleia da Escola	Documento, contendo nome dos elementos constituintes da Assembleia da escola	C. Directivo	Comunidade Educativa	Outubro 2006	—	Pessoal da C. Educativa	Papéis, canetas e Dec-Lei 20/2002	Abril	Acta de Constituição
Realização de encontros de trabalhos com os diversos órgãos de gestão	[(Nº de encontros realizados/Nº de encontros previstos)*100]	C. Directivo	Comunidade Educativa	Dezembro 2006 Abril 2007	—	Representante dos diferentes Órgãos	Equipamentos Informáticos, Áudios, papéis...	Junho	Acta/Relatório

Quadro 15:

Objectivos: *Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções.*

Estratégia: *Incentivar o envolvimento dos alunos e pais/encarregados de educação na vida escolar e nos órgãos de gestão da escola.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de encontro com toda a comunidade escolar para recolha de subsídios de modo a conhecer a satisfação da comunidade educativa com a gestão.	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Educativa	Outubro 2006	—	Comunidade Escolar	Equipa Directiva	Outubro 2006	Relatório
Prestação de contas trimestrais à comunidade educativa	[(Nº de encontros realizados/Nº de encontros previstos)*100]	C. Directivo	Comunidade Educativa	Finais de cada trimestre	—	Membros da Escola	Equipa Directiva	Dez. 2006 Abril 2007 Agosto 2007	Relatório do encontro/prestação

Quadro 16:

Objectivos: *Promover a excelência da equipe para o desempenho das suas funções*

Estratégia: *Estimular a participação efectiva do pessoal docente não docente na gestão da escola.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de Atelier de formação e sensibilização sobre a importância da elaboração do Projecto Educativo	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Educativa	Janeiro	50.000,00	Consultor	Equipamentos Informáticos, Áudios, Manuais, papéis...	Julho	Relatório
Realização de seminários sobre Gestão Participativa	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo	Comunidade Escolar	Outubro	8.000,00	Pessoal do C.Directivo	Equipamentos Informáticos, Áudios, Manuais, papéis...	Outubro	Relatório

Quadro 17:**Objectivos:** *Reforçar a integração escola – comunidade.***Estratégia:** *Dinamizar a actuação do conselho de turma.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Constituição do conselho de turma	Documento, contendo nome dos elementos constituintes do conselho de turma	C. Directivo Director de turma	Professores, Delegado de turma e pais /ou encarregados de educação	Outubro	—	Pessoal da C.Educativa	Papéis	Dezembro	Actas
Implementação do horário de atendimento aos pais e/ou encarregados de educação no horário do director de turma		C. Directivo	Equipa de elaboração de horário	Agosto Setembro	—	Professores	Papeis	Agosto Setembro	Horários dos docentes
Realização de acções de formação/sensibilização dos directores de turma sobre a necessidade do cumprimento do seu papel	Relatório contendo as orientações e recomendações saídas do encontro	C. Directivo Coordenador (a) de directores de turma	Directores de Turma	Outubro	11.000,00	Formador, Coord. Directores de Turma	Equip. Informáticos, Áudios, papéis...	Julho	Relatório de Formação e Ficha de Frequência

Quadro 18:**Objectivos:** *Reforçar a integração escola - comunidade.***Estratégia:** *Promover realizar evento Sócio - educativo, envolvendo a comunidade.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Realização de Seminário/palestra trimestral sobre temas sociais que afectam a comunidade	[(Nº de palestras ou seminários realizados/Nº de palestras ou seminários previstos)*100]	C.Directivo	Associações Comunitárias, pais POP	Novembro Abril Julho	18.000,00	Palestrante	Equipamentos Áudios, papéis...	Novembro Abril Julho	Relatório de Seminários e Palestras
Torneios em que participa a comunidade	Relatório contendo, nome dos participantes	C.Directivo, Coordenador da disciplina de Educação Física	Comunidade Educativa	Maio e Junho	35.000,00	Árbitros	Bolas, Taças, Apitos	Finais de Junho	Relatório e Calendário do Torneio
Realização de feiras e outras actividades culturais	Relatório contendo, nome dos participantes	C. Directivo Coordenadores da disciplina de Cultura Cabo-verdiana	Associações Comunitárias, Estudantes e artistas	Férias do Natal E Final do Ano lectivo	20.000,00	Artistas	Equipamentos Sonoro	Final do ano lectivo	Relatório

Quadro 19:**Objectivos:** *Reforçar a integração escola - comunidade.***Estratégia:** *Assegurar formas inovadoras de comunicação/informação entre a escola e comunidade.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Criação/publ icação de um boletim informativo trimestral da escola	[(Nº de boletins publicados/Nº de publicações previstos)*100	C. Directivo Comissão de informação e comunicação	Comunidade educativa	Maio Dezembro	90.000,00	Professores Alunos...	Equip. Informático, Papéis	Maio Dezembro	Boletins Publicados
Assinatura de protocolos/p arcerias com a Rádio Educativa para divulgação dos programas da escola	Acta do encontro da assinatura de protocolo/parce rias	C. Directivo	Direcção da Rádio Educativa Professores	Julho	—	Subdirector Para Assuntos Sociais e Comunitários	—	Julho	Actas

Quadro 20:

Objectivos: *Dotar a escola de melhores condições físicas e materiais para o exercício da sua função*

Estratégia: *Apetrechar a escola com os materiais/instrumentos adequados para leccionação.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Aquisição de materiais para laboratórios	Relatório dos inventários contendo a designação dos materiais adquiridos	C. Directivo	Coordenadores das disciplinas com práticas laboratoriais	Janeiro	300.000,00	Equipa Directiva	—	Janeiro	Inventário
Reforçar/renovar os equipamentos/materiais didácticos	Relatório dos inventários contendo a designação dos materiais adquiridos	C. Directivo	Coordenadores e professores da disciplina de Informática	Novembro	150.000,00	Equipa Directiva	—	Novembro	Inventário dos Matérias

Quadro 21:**Objectivos:** *Dotar a escola de melhores condições físicas e materiais para o exercício da sua função.***Estratégia:** *Promover parceria/cooperação com instituições e organizações privadas.*

Actividades	Indicadores	Actores		Calendarização	Recursos			Avaliação	
		Responsável	Participantes		Financeiros	Humanos	Materiais	Momento	Instrumento
Elaboração dos projectos de cariz sócio-educativo e procura de financiamento junto das organizações lucrativas.	Relatórios dos financiamentos obtidos juntos das outras organizações	C. Directivo Comissão da elaboração do projecto	Representante das empresas e o do Ministério da Educação e Ensino Superior	Dezembro	-----	Subdirector dos Assuntos sociais e comunitários	Computador, Papel, caneta/lápis	Dezembro	Assinatura de Protocolo

Conclusão

A elaboração de qualquer processo de avaliação da qualidade de uma escola deve culminar com uma série de análise do seu desempenho, ou seja, dos seus processos e resultados, das suas relações internas e externas, dos seus valores e das condições de funcionamento. Partimos para a elaboração deste trabalho de fim de curso, consciente e confiante de que a avaliação da qualidade da escola é um instrumento de mudança e de melhoria da qualidade da escola. Portanto depois do percurso efectuado pela literatura e com base no trabalho prático, concluímos que:

❖ A escola aumentou significativamente a percentagem de alunos aprovados no final dos ciclos de estudo, ou seja, melhorou o resultado dos alunos do 8º, 10º e 12º anos de escolaridade, apesar da realização das provas gerais internas em todas as disciplinas. Pelo contrário o número de alunos que transitam do primeiro para o segundo ano do mesmo ciclo tem diminuído de forma contínua durante esses 5 anos de análise, para nível inferior à percentagem nacional. Por outro lado o abandono escolar aumentou durante esses 5 anos de análise, de forma preocupante para nível superior à percentagem nacional.

❖ O factor “Efectividade do Processo Ensino – Aprendizagem”, sendo considerado o factor mais importante na determinação da eficácia escolar, apresenta os requisitos como: Currículo organizado e articulado; Práticas efectivas e estratégias de ensino; Avaliação contínua do rendimento dos alunos e Rotina de sala de aula organizada e disciplinada como requisitos não críticos, por outro lado apresenta como requisitos críticos o Respeito do tempo efectivo de aprendizagem; Estratégia diferenciada de ensino e o T.P.C frequente; Resumindo os resultados da efectividade do processo ensino aprendizagem precisa ser melhorado na globalidade, mas os requisitos críticos devem merecer a prioridade por parte da escola sem pôr em risco os outros factores.

❖ Relativamente a satisfação dos clientes (alunos e Pais/encarregados de educação), mostram-se maioritariamente plenamente de acordo e parcialmente de acordo, contudo a escola precisa melhorar a satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação, porque estes constituem o principal cliente da escola. Esta satisfação manifesta-se sobretudo na participação nos programas e organização das actividades culturais da escola, no relacionamento com os professores, com a forma como os professores ensinam, com forma de agir do director de turma e com as informações dos progressos e dificuldades dos educandos,

diminui quando se refere aos serviços da biblioteca e cantina, a manutenção e higiene da escola e ao representante do pais e encarregados de educação na Assembleia da escola.

❖ Comparativamente a satisfação do pessoal docente e não docente, mostram-se maioritariamente não de acordo. Esta insatisfação abrange a não participação nas tomadas de decisões e elaboração dos planos e projectos da escola, ao comportamento dos alunos, ao clima e ambiente escolar e à condições em que realizam as sua tarefas. A escola precisa de melhorar a satisfação do pessoal docente e não docente, visto que estes constituem a principal força de prestação de serviços aos clientes.

❖ Resumindo e concluindo, a escola possui um conjunto de forças e oportunidades que poderão ser utilizadas de forma vantajosa, na melhoria dos resultado dos alunos, no aumento da satisfação dos clientes, do pessoal docente e não docente, ou seja, na melhoria da qualidade da escola.

Bibliografia:

- **ALVES**, José Matias. **Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas** (1996). Texto Editora.
- **BRITO**, Carlos. **Na escola todos somos Gestores**. (1994). Texto Editora.
- **CHIAVENATO**, Idalberto. **Princípios gerais da Administração** (2000). Campus Ltda 6ª Edição.
- **COSTA**, Jorge Adelino. **Participação, Autonomia Projecto Educativo da Escola** (1991). Texto Editora.
- **Decreto-lei nº 18, 19 e 20/2002: Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário**.
- **DÍAZ**, Amparo Seijas. **Avaliação da Qualidade das Escolas** (2003). Edições ASA.
- **ESTEVÃO**, Carlos. **Gestão Estratégica nas Escolas**. Instituto de Inovação Educacional.
- **Ideias 30: Sistema de Avaliação Educacional, Fundação para o desenvolvimento da Educação (1998)**. São Paulo.
- Instituto Superior de Gestão Bancária; **Psicossociologia** (2001). 2ª Edição.
- **Jeffries**, David; **Evans**, Bill e **Rejnol**, Peter: **Formar para a gestão da qualidade total**. Monitor-Projectos e Edições Lda. 1ª Edição.
- **Marques**, Carlos Alves e **Cunha**, Miguel Pina: **Comportamento Organizacional e gestão de empresas** (1996). Publicação D. Quixote, Lda. 1ª edição.
- **MIRANDA**, Manuel Pinto. **Uma Escola Responsável** (1999). Edições ASA.
- **Plano de Desenvolvimento da Escola**, versão Brasileira.
- **Rosa**, Clóvis. **Gestão Estratégica Escolar** (2004). Editora Vozes, São Paulo.
- **TAVARES**, Maria Manuel Valadares: **Estratégias e Gestão por Objectivos** (2004). Universidade Lusíada editora 2ª edição.
- **TEIXEIRA**, Sebastião. **Gestão das Organizações** (1998).
- **VARELA**, Bartolomeu. **Planeamento e gestão de instituições educativas**. (não editado).
- **VÁRIOS** (1993), Strategor, Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- **VASCONCELOS**, Fernando Nuno: **Projecto Educativo, Teoria e Prática nas Escola** (1999). Lisboa Texto Editora.

Outros documentos consultados.

- Fichas e Caderno da cadeira Monitorização e Avaliação das Organizações Educativas;
- Livro de Texto utilizado na formação dos dirigentes para o sector educativo da Republica de Cabo Verde. Curso “Monitorização e Avaliação das Organizações Educativas;”

ANEXOS

Ano de escolaridade _____ Idade _____ Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Critério 1: Satisfação do cliente: Alunos.	
Este questionário está orientado para conhecer qual é o grau de satisfação dos alunos com a atenção educativa que recebem. Pretende-se com ele recolher informações sobre o funcionamento da escola, a colaboração na resolução de problemas e a satisfação sentida na escola.	
TÓPICOS DE REFERÊNCIA.	Pontuação
1. Tenho confiança na minha escola;	1 2 3 4
2. Estou satisfeito por estar matriculado(a) nesta escola;	1 2 3 4
3. Estou satisfeito(a) com a forma como os professores me ensinam;	1 2 3 4
4. Estou satisfeito(a) com a forma como age o (a) director(a) de turma;	1 2 3 4
5. Estou satisfeito(a) com as actividades extra – escolares;	1 2 3 4
6. Estou satisfeito(a) com os serviços complementares (biblioteca, cantina, etc.);	1 2 3 4
7. Estou satisfeito com a aplicação do Regulamento Interno da escola;	1 2 3 4
8. A organização e o funcionamento da escola são bons;	1 2 3 4
9. Recebo um tratamento correcto por parte da equipa directiva e de todos os funcionários;	1 2 3 4
10. Estou satisfeito(a) com as instalações que a escola possui;	1 2 3 4
11. Estou satisfeito(a) com o nível de manutenção e higiene da escola;	1 2 3 4
12. Participo na programação e organização de actividades culturais da escola;	1 2 3 4
13. Tenho boas relações com os professores;	1 2 3 4
14. Participo nas programações e organizações das actividades culturais da escola;	1 2 3 4
15. Tenho boas relações com os restantes funcionários;	1 2 3 4
16. Os empregados da escola manifestam disposição para me ajudar quando preciso;	1 2 3 4
17. Os professores começam e terminam as aulas dentro do tempo estipulado;	1 2 3 4
18. A escola oferece-me uma boa segurança;	1 2 3 4
19. Mesmo que pudesse não mudava de escola.	1 2 3 4

Observação:

- 1- Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;
- 2- Não concordo;
- 3- Concordo em parte;
- 4- Concordo plenamente.

Critério 1: Satisfação do Cliente: Encarregado de educação

Este questionário está orientado para conhecer qual é o grau de satisfação dos encarregados de educação em relação ao serviço oferecido pela escola. Pretende-se recolher informações sobre o funcionamento da escola, a colaboração na resolução de problemas e a satisfação dos clientes ou usuários com o funcionamento da escola.

TÓPICOS DE REFERÊNCIA	Pontuação
1.A educação recebida pelo meu filho responde à minha expectativa;	1 2 3 4
2. Tenho confiança na escola do meu educando;	1 2 3 4
3. Estou satisfeito por meu filho frequentar esta escola;	1 2 3 4
4. Estou satisfeito com a forma de agir do director de turma.	1 2 3 4
5. Estou satisfeito com os resultados do meu educando	1 2 3 4
6. Sou informado(a) dos progressos e dificuldades do meu educando de forma satisfatória;	1 2 3 4
7. O horário de atendimento dos encarregados de educação é adequado;	1 2 3 4
8. Conheço a pessoa à quem devo dirigir – me na escola de acordo com o assunto que vou tratar;	1 2 3 4
9. Sei quem é o meu representante na assembleia da escola;	1 2 3 4
10. Disponho de mecanismos adequados para efectuar reclamações ou queixas sobre o funcionamento da escola.	1 2 3 4
11. Disponho de mecanismos adequados para efectuar sugestões sobre o funcionamento da escola;	1 2 3 4
12. Estou satisfeito com o desempenho dos professores do meu educando;	1 2 3 4
13. O serviço educativo prestado pela escola é de qualidade;	1 2 3 4
14. Estou satisfeito com a manutenção e a higiene da instalação da escola do meu educando;	1 2 3 4
15. O encarregado de educação está representado na Assembleia da escola;	1 2 3 4
16.A escola promove eventos (palestras, encontro cultural) que permitem contactos entre os encarregados de educação e os professores;	1 2 3 4 5
17.Mesmo que pudesse, não mudaria o meu educando para outra escola.	1 2 3 4

Observação:

-
- 1-Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;
 2-Não concordo;
 3-Concordo em parte;
 4-Concordo plenamente.

Satisfação do pessoal docente.	
Este questionário está orientado para conhecer o grau de satisfação do pessoal docente, com a organização, gestão e funcionamento da escola.	
TÓPICOS DE REFERÊNCIA.	Pontuação
1. Estou satisfeito(a) com o ambiente e o clima da escola.	1 2 3 4
2. Estou satisfeito(a) com as condições em que realizo as minhas tarefas.	1 2 3 4
3. Estou satisfeito com a comunicação existente entre professor e a equipa Directiva.	1 2 3 4
4. Estou satisfeito com a forma como a equipa directiva gere os recursos humanos e materiais da escola;	1 2 3 4
5. A equipa directiva promove acções de formações para os professores;	1 2 3 4
6. A equipa Directiva procura afectar os recursos necessários para executar bem o meu trabalho.	1 2 3 4
7. Conheço os objectivos que a escola pretende atingir a curto e médio prazo.	1 2 3 4
8. Estou satisfeito com forma como discutimos os conteúdos, as metodologias e as estratégias de ensino durante as coordenações pedagógicas;	1 2 3 4
9. Sinto-me satisfeito com o apoio do subdirector pedagógico, quando enfrento algum problema a nível pedagógico.	1 2 3 4
10. Participo nas tomadas de decisões da escola.	1 2 3 4
11. Estou satisfeito(a) com o comportamento dos alunos desta escola.	1 2 3 4
12. Estou satisfeito com o aproveitamento dos meus alunos;	1 2 3 4
13. Participo na elaboração dos planos e projectos da escola;	1 2 3 4
14. Estou satisfeito com o modo de funcionamento do Conselho de disciplina;	1 2 3 4
15. Recebo um tratamento justo e equitativo por parte da direcção da escola.	1 2 3 4
16. Mesmo que pudesse, não mudaria de escola.	1 2 3 4

Observação:

-
- 1-Não sei, ou não tenho elementos que permitem responder;
 2-Não concordo;
 3-Concordo em parte;
 4-Concordo plenamente.

Critério 2: Satisfação do pessoal não docente.

Este questionário está orientado para conhecer o grau de satisfação do pessoal não docente, com a gestão e funcionamento da escola.

TÓPICOS DE REFERÊNCIA.	Pontuação
1. Estou satisfeito(a) com o ambiente e o clima da escola.	1 2 3 4
2. Estou satisfeito(a) com as condições em que realizo as minhas tarefas.	1 2 3 4
3. Participo na elaboração dos projectos e planos da escola.	1 2 3 4
4. Posso dar sugestões para a melhoria do funcionamento do trabalho;	1 2 3 4
5. Os alunos e professores respeitam o meu trabalho;	1 2 3 4
6. Estou satisfeito(a) com os comportamentos dos alunos;	1 2 3 4
7. O pessoal não docente está representado na Assembleia da escola;	1 2 3 4
8. Estou satisfeito(a) com a comunicação existente entre a direcção e os funcionários;	1 2 3 4
9. Recebo um tratamento justo e equitativo por parte da Direcção.	1 2 3 4
10. Sinto-me motivado para desempenhar a minha tarefa	1 2 3 4

Observação:

-
- 1-Não sei, ou não tenho elementos que me permitem responder.
 2-Não concordo.
 3-Concordo em parte.
 4-Concordo plenamente.

Subdirector Pedagógico ☐ Coordenador ☐ Director de turma ☐

I. Efectividade do Processo de Ensino Aprendizagem.

Requisitos	Características	Pontuação
1. Currículo organizado e articulado.	1. A escola possui e utiliza os programas das diferentes disciplinas;	1 2 3 4 5
	2. Os conteúdos para cada disciplina e para cada Ciclo estão organizados de forma sequencial;	1 2 3 4 5
	3. Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada Ciclo e em cada disciplina;	1 2 3 4 5
	4. Os professores sabem qual é o conteúdo trabalhado no ano anterior;	1 2 3 4 5
	5. Os objectivos das aprendizagens de cada ano e ciclo de estudo, estão claramente definidos nos programas de cada disciplina;	1 2 3 4 5
2. Respeito do tempo efectivo de aprendizagem	7. As actividades extra-curriculares são organizadas e tratados com um mínimo de interrupção das aulas;	1 2 3 4 5
	8. O tempo lectivo está claramente definido no calendário escolar;	1 2 3 4 5
	9. Os professores começam e terminam as aulas pontualmente;	1 2 3 4 5
	10. A interrupção de aulas devido à ausência de professores, reuniões, intervalos, etc. é mínima;	1 2 3 4 5
	11. As normas em relação a atrasos e faltas, tanto para alunos como para professores, são respeitados;	1 2 3 4 5
3. Práticas efectivas e estratégias de ensino.	12. A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada às actividades de aprendizagem;	1 2 3 4 5
	13. O ritmo do processo ensino aprendizagem é ajustado às particularidades de cada aluno;	1 2 3 4 5
	14. Os alunos que não terminam as tarefas durante a aula são orientados para fazê-las depois da aula;	1 2 3 4 5
	15. As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da equipa directiva e dos professores;	1 2 3 4 5
	16. Os professores conhecem as necessidades de cada turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;	1 2 3 4 5
	17. Os professores utilizam uma linguagem simples e clara durante as aulas;	1 2 3 4 5
	18. Os professores estabelecem uma relação entre a lição anterior e a actual, de modo a consolidar os conceitos;	1 2 3 4 5
	19. Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos;	1 2 3 4 5
4. Estratégias diferenciadas de ensino.	20. Os professores usam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo e exercícios;	1 2 3 4 5
	21. Os professores utilizam materiais interactivos quando disponíveis;	1 2 3 4 5
	22. A escola promove aulas de recuperação para os alunos com maiores dificuldades;	1 2 3 4 5
	23- Os coordenadores pedagógicos visitam regularmente as aulas dos professores;	1 2 3 4 5
	24. Os alunos portadores de deficiência recebem apoios especiais;	1 2 3 4 5
5. T.P.C. frequente.	25. Os professores passam T.P.C. regularmente;	1 2 3 4 5
	26. Os alunos fazem o T.P.C. regularmente;	1 2 3 4 5
	27. O T.P.C. é passado em quantidade suficiente e com um nível de dificuldade adequado;	1 2 3 4 5
	28. Os professores corrigem com os alunos e comentam todos os T.P.C.s;	1 2 3 4 5
6. Avaliação contínua do	29. Os professores acompanham continuamente o progresso dos alunos;	1 2 3 4 5

rendimento dos alunos	30. A equipa directiva utiliza os resultados dos testes para analisar e propor medidas de soluções;	1 2 3 4 5
	31. A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar as aprendizagens dos alunos com base nos objectivos dos programas;	1 2 3 4 5
7. Rotina da sala de aula organizada e disciplinada .	32. Os professores circulam na sala de aula auxiliando os alunos nas actividades quando necessário;	1 2 3 4 5
	33. Os professores elaboram e utilizam os planos de aulas diariamente;	1 2 3 4 5
	34. O plano de aula contém informações sobre a matéria, a metodologia a seguir e as formas de avaliação;	1 2 3 4 5
	35. As regras e procedimentos disciplinares na sala de aula são conhecidos por todos (alunos e professores);	1 2 3 4 5
	36. Os professores reforçam os comportamentos positivos e socialmente correctos dos alunos;	1 2 3 4 5
	37. Os problemas de indisciplina são resolvidos a nível da turma;	1 2 3 4 5

Nota: As questões referentes aos factores de Eficácia serão colocadas ao Subdirector Pedagógico, aos Coordenadores, e a professores directores de turma.

Observação:

1. Nunca. 2. Raramente. 3. As vezes. 4. Frequentemente. 5. Sempre.

Questões destinadas ao Director da Escola.

1. A escola provê os alunos:

- 10.1 Refeição quente? () Sim () Não
 10.2 Material didáctico? () Sim () Não
 10.3 Serviço de saúde? () Sim () Não
 10.4 Bolsas? () Sim () Não
 10.5 Transporte? () Sim () Não
 10.6 Outro
 (especificar) _____.

2. A escola recebe directamente:

a) Recursos financeiros:

- () da Delegação de Educação;
 () do Ministério da Educação;
 () de outras instituições;
 () de outras fontes: _____.

b) Apoios materiais:

- () da Delegação de Educação;
 () do Ministério da Educação;
 () de outras instituições;
 () de outras fontes: _____.

3. As medidas ou projectos que estão sendo implantados actualmente na escola.

4. Qual o objectivo de cada medida ou projecto?

5. Como a escola implanta as medidas ou projectos? Como se organiza internamente para isso (redefinição de funções, atribuições, capacitação, etc.)?

6. O que mudou com a implementação das medidas ou projectos em relação à situação anterior.

- A organização da escola. () Sim () Não
 As taxas de abandono. () Sim () Não
 As taxas de reprovação. () Sim () Não
 O compromisso dos professores. () Sim () Não
 O ambiente escolar. () Sim () Não
 O envolvimento dos pais e ou encarregados de educação. () Sim () Não
 O nível de aprendizagens dos alunos. () Sim () Não

A assistência dos alunos. () Sim () Não

7. Como a Delegação de Educação trabalhou com a escola?

a) Discutiu as medidas, programas ou projectos? () Sim () Não

b) Ouviu a opinião da escola? () Sim () Não

c) Deu apoio técnico? () Sim () Não

d) Deu apoio financeiro? () Sim () Não

e) Capacitou professores ou gestores? () Sim () Não

8. Qual a participação de professores no processo de tomada de decisões?

9. Qual e como tem sido a participação da Assembleia da Escola?

10. Qual tem sido a participação dos e ou encarregados de educação nas tomadas de decisões nos encontros?

11. A execução das medidas ou projectos envolveu parcerias com outras instituições (ONGs, empresas, sindicatos, etc.)?

12. Como a escola avalia sua relação com a Delegação de Educação?

13. Como a escola avalia sua relação com os Serviços Centrais do MEVRH?

Ministra _____

Secretário-geral _____

Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP): _____

Dilecção Geral do Ensino Básico e Secundário (DGEBS): _____

Inspecção-geral (IG): _____

ICASE:

Outros (especificar):

14. Como a escola avalia a sua relação com a comunidade?

15. Conclusões sobre as características e o desempenho da escola:

a) Espaços e ocupação dos espaços:

b) Rácios:

c) Resultados das aprendizagens dos alunos:

d) Frequência e abandono dos alunos:

e) Características do corpo docente:

f) Características dos funcionários não docentes:

g) Serviços sociais da escola:

h) Recursos materiais e financeiro que a escola recebe:

i) Medidas e projectos – organização e impacto:

Rendimento dos alunos: Ano lectivo 2000/01²⁰

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	885	86.4	10.3	3.3
8º Ano	866	63.5	30.8	5.7
9º Ano	333	77.8	16.8	5.4
10º Ano	354	51.1	47.2	1.7
11º Ano	159	84.9	15.1	0.0
12º Ano	71	29.6	67.6	2.8
Média	65.5	31.3	3.2

Dados Nacional

Nível/Esc olaridade.	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	77.7	18.8	3.5
8º Ano	63.5	33.8	2.7
9º Ano	69.9	25.6	4.5
10 Ano	57.6	38.6	3.8
11º Ano	75.7	19.3	5.0
12º Ano	43.7	46.0	10.3
Média	64.7	30.3	5.0

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Rendimento dos alunos: Ano lectivo 2001/02²¹

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	868	69.8	25.5	4.7
8º Ano	1041	54.8	32.7	12.5
9º Ano	504	54.9	31.2	13.9
10º Ano	384	46.6	44.3	9.1
11º Ano	219	76.7	12.3	11.0
12º Ano	186	17.2	47.3	35.5
Média	53.3	32.2	14.5

Dados Nacional

Nível/Esc olaridade.	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	69.2	21.3	9.5
8º Ano	56.2	33.6	10.2
9º Ano	68.2	22.9	8.9
10 Ano	57.9	34.1	8.0
11º Ano	71.8	20.3	7.9
12º Ano	45.5	43.0	11.5
Média	61.5	29.2	9.3

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

²⁰ Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2000/01, publicado em Dezembro de 2002.

²¹ Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2001/02, publicado em Dezembro de 2003.

Rendimento dos alunos: Ano lectivo 2002/03²²**Dados Nacional**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban	Nível/Esc olaridade	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	1275	72.0	22.0	6.0	7º Ano	74.0	18.0	8.0
8º Ano	1143	57.0	33.0	10.0	8º Ano	65.0	26.0	9.0
9º Ano	626	62.0	26.0	12.0	9º Ano	68.0	22.0	10.0
10º Ano	422	40.0	42.0	18.0	10º Ano	63.0	26.0	11.0
11º Ano	204	85.0	6.0	9.0	11º Ano	78.0	12.0	10.0
12º Ano	259	34.0	55.0	11	12º Ano	52.0	33.0	15.0
Média	58.3	30.7	11.0	Média	66.7	22.8	10.5

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

Rendimento dos alunos: Ano lectivo 2003/04²³**Dados Nacional**

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban	Nível/Esc olaridade.	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	936	66.2	30.1	3.7	7º Ano	74.2	18.3	7.5
8º Ano	941	67.8	27.4	4.8	8º Ano	65.5	25.7	8.8
9º Ano	610	56.4	28.5	15.1	9º Ano	67.6	21.6	10.8
10º Ano	540	68.7	19.8	11.5	10º Ano	62.8	25.5	11.7
11º Ano	196	77.6	14.3	8.1	11º Ano	78.2	12.3	9.5
12º Ano	261	47.1	39.5	13.4	12º Ano	51.6	32.8	15.6
Média	64.0	26.6	9.4	Média	66.6	22.7	10.7

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

²² Dados do Anuário da educação do ano lectivo 2003/04, publicado em Novembro de 2003.

²³ Dados do Anuário da Educação do ano lectivo 2003/04, publicado em Agosto de 2005.

Rendimento dos alunos: Ano lectivo 2004/05²⁴

Nível/ Escolaridade	Matrícula Inicial	Aprov	Reprov	Aban
7º Ano	889	63.0	30.0	7.0
8º Ano	641	59.0	27.0	14.0
9º Ano	747	58.1	24.8	17.1
10º Ano	504	67.1	21.8	11.1
11º Ano	282	66.7	25.2	8.1
12º Ano	266	65.4	17.7	16.9
Média	63.2	24.4	12.4

Legenda. Aprov = Aprovação; Reprov = Reprovação; Aban = Abandono

²⁴ Dados nacional ainda não publicado. Os dados do ano lectivo 2004/05, foram cedidos pela direcção da escola.

Questionário								
Satisfação dos Aluno(a)s.								
Tópicos de Referencia	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	9	5	48	60	122	488	403	82,6
2.	4	16	33	69	122	488	411	84,2
3.	1	4	51	63	119	476	414	87,0
4.	7	15	32	67	121	484	401	82,9
5.	14	29	37	41	121	484	347	71,7
6.	12	55	33	21	121	484	305	63,0
7.	18	23	44	34	119	476	332	69,7
8.	12	30	53	24	119	476	327	68,7
9.	24	37	35	23	119	476	295	62,0
10.	18	21	53	26	118	472	323	68,4
11.	14	77	23	8	122	488	269	55,1
12.	16	24	34	48	122	488	358	73,4
13.	1	3	43	74	121	484	432	89,3
14.		4	26	91	121	484	450	93,0
15.	7	25	57	32	121	484	356	73,6
16.	19	53	40	9	121	484	281	58,1
17.	11	41	52	17	121	484	317	65,5
18.	12	19	52	39	121	484	362	74,8
19.	23	34	24	40	121	484	323	66,7
Total	222	515	770	786	2292	1389,5		
	9,7	22,5	33,6	34,3	100,0			

Questionário								
Satisfação do pessoal não docente.								
Tópicos de Referencia	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	1	6	3		10	40	22	55,0
2.		2	7	1	10	40	29	72,5
3.		9	1		10	40	21	52,5
4.		4	2	4	10	40	30	75,0
5.		1	7	2	10	40	31	77,5
6.		9	1		10	40	21	52,5
7.	6		1	3	10	40	21	52,5
8.		2	6	2	10	40	30	75,0
9.		2	7	1	10	40	29	72,5
10.		5	3	2	10	40	27	67,5
Total	7	40	38	15	100	652,5		
	7,0	40,0	38,0	15,0	100,0			

Questionário Satisfação dos Encaregados de Educação.								
Tópicos de Referência	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	3	4	9	7	23	92	66	71,7
2.	2	7	9	6	24	96	67	69,8
3.	1	2	8	13	24	96	81	84,4
4.	4	7	5	8	24	96	65	67,7
5.	1	11	5	7	24	96	66	68,8
6.	2	4	10	8	24	96	72	75,0
7.	5	4	3	12	24	96	70	72,9
8.	9			15	24	96	69	71,9
9.	11	6	2	5	24	96	49	51,0
10.	6	3	9	6	24	96	63	65,6
11.	4	1	9	10	24	96	73	76,0
12.	3		13	8	24	96	74	77,1
13.	2	8	11	3	24	96	63	65,6
14.	3	15	4	2	24	96	53	55,2
15.	9	5	5	5	24	96	54	56,3
16.	1	9	8	6	24	96	67	69,8
17.	9		6	9	24	96	63	65,6
Total	75	86	116	130	407			
	18,5	21,1	28,5	31,9	100,0			

Satisfação do pessoal docente								
Tópicos de Referência	Classificação				Total de Questionários Preenchidos	P Máxima	P. Obtida	%
	1	2	3	4				
1.	3	4	12		19	76	47	61,8
2.		10	9		19	76	47	61,8
3.		2	14	3	19	76	58	76,3
4.	1	4	8	6	19	76	57	75,0
5.	4	1	10	4	19	76	52	68,4
6.	3	4	12		19	76	47	61,8
7.	8	4	4	3	19	76	40	52,6
8.	1	4	7	7	19	76	58	76,3
9.	3	2	6	8	19	76	57	75,0
10.	3	8	6	2	19	76	45	59,2
11.	1	8	10		19	76	47	61,8
12.		3	16		19	76	54	71,1
13.	6	9	3	1	19	76	37	48,7
14.	5	3	8	3	19	76	47	61,8
15.		3	9	7	19	76	61	80,3
16.	3	4	4	8	19	76	55	72,4
Total	41	73	138	52	304	1064,5		
	13,7	24,0	45,0	17,3	100			

